А.Д. Воронин А.В. Королев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Рассмотрены методологии практического использования современных направлений стратегического менеджмента. Изложены функциональные стратегии и технология их реализации. Раскрыты особенности управления стратегическими рисками и методы уменьшения их влияния.

Для магистрантов учреждений высшего образования по экономическим специальностям.

- Александр Дмитриевич Воронин, Андрей Валерьевич Королев
  -
  - Предисловие
  - Тема 1. Суть, основные понятия и история стратегического менеджмента
    - 1.1. Суть и необходимость стратегического менеджмента
    - 1.2. Краткая история стратегического менеджмента
    - 1.3. Школы и технологии стратегического менеджмента
    - 1.4. Подходы к процессу разработки стратегии управления предприятием
    - 1.5. Основные понятия и определения в стратегическом менеджменте
    - 1.6. Содержание стратегического менеджмента
  - Тема 2. Стратегический менеджмент в сетях поставок
    - 2.1. Деятельность компании в сетях поставок и ее связь со стратегиями участников сетей и компаний
    - 2.2. Особенности подходов к стратегиям в сетях поставок на основе LEAN и KAIZEN
  - Тема 3. Стратегический менеджмент в компании
    - 3.1. Компоненты стратегического менеджмента в компании
    - 3.2. Виды деятельности в компании, относящиеся к стратегии
  - Тема 4. Стратегический выбор и стратегическое планирование
    - 4.1. Выбор стратегического направления
    - 4.2. Переход к стратегическому планированию на основе выбранного направления

- Тема 5. Базовые модели стратегического выбора
  - 5.1. Подход И. Ансоффа – матрица возможностей
  - 5.2. Модификация матрицы возможностей Г. Стейнером
  - 5.3. Метод стратегического выбора М. Портера
  - 5.4. Стратегии по Ф. Котлеру
- Тема 6. Базовые модели стратегического планирования
  - 6.1. Суть стратегического планирования
  - 6.2. Модель Гарвардской школы бизнеса
  - 6.3. Модель И. Ансоффа
  - 6.4. Модель Г. Стейнера
  - 6.5. Консолидирующий (корпоративный) подход к применению моделей
- Тема 7. Аналитический инструментарий стратегического менеджмента
  - 7.1. Портфельный анализ
  - 7.2. Матрица БКГ
  - 7.3. Матрица Мак-Кинзи
  - 7.4. Модель Мак-Кинзи «7S»
  - 7.5. Модель PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)
  - 7.6. SWOT-анализ
  - 7.7. Система PEST
- Тема 8. Построение стратегического анализа
  -
  - 8.1. Ситуационный анализ
  - 8.2. Анализ внешней среды
  - 8.3. Анализ экономики предприятия и его ресурсов
  - 8.4. Конкурентный анализ
  - 8.5. Анализ рисков
  - 8.6. Построение консолидированной матрицы
- Тема 9. Устойчивое развитие компании – база для стратегического развития
  - 9.1. Суть и содержание устойчивого развития
  - 9.2. Создание внутренних механизмов устойчивого развития компаний
  - 9.3. Уровни зрелости компаний и методы их оценки
  - 9.4. Связь уровня зрелости с компетенциями
- Тема 10. Ключевые компетенции на стратегическом уровне
  - 10.1. Понятие стратегических компетенций и их

база
- 10.2. Выявление реального уровня компетенций
- 10.3. Подходы к управлению компетенциями

- Тема 11. Жизненный цикл компании как элемент стратегического управления
  - 11.1. Подходы к определению и управлению ЖЦК
  - 11.2. ЖЦК с точки зрения компетенций
  - 11.3. Встраивание управления ЖЦК в систему стратегического управления компанией
- Тема 12. Изменение стратегии компании в зависимости от ее нахождения на кривой ЖЦК
  - 12.1. Определение положения компании на кривой ЖЦК
  - 12.2. Выявление реальной ситуации в компании на фоне результатов стандартного стратегического анализа
  - 12.3. Оптимизация стратегии и стратегических планов по результатам мониторинга положения компании на кривой ЖЦК
- Тема 13. Подходы к развертыванию стратегий
  - 13.1. Система сбалансированных показателей
  - 13.2. Метод Hoshin Kanri
  - 13.3. Ресурсный подход
- Тема 14. Реализация развертывания стратегии
  - 14.1. Иерархия развертывания стратегии
  - 14.2. Разработка политик
  - 14.3. Декомпозиция стратегических планов
- Тема 15. Функциональные стратегии
  - 15.1. Общие подходы
  - 15.2. Маркетинговая стратегия
  - 15.3. Финансовая стратегия
  - 15.4. Инновационная стратегия
  - 15.5. Стратегия развития производства
  - 15.6. Стратегия управления персоналом
  - 15.7. Стратегия улучшений и организационных изменений
  - 15.8. Экологическая стратегия
- Тема 16. Практические методы стратегического управления
  - 16.1. Метод выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач
  - 16.2. Управление по сильным и слабым сигналам

        - 16.3. Управление в условиях стратегических неопределенностей
        - 16.4. Управление стратегическим набором и стратегическими задачами
        - 16.5. Управление в условиях спонтанных изменений
    - Тема 17. Учет рисков в стратегическом управлении
        - 17.1. Стратегический анализ рисков предприятия
        - 17.2. Мониторинг и измерение рисков
    - Тема 18. Стратегические альянсы и аутсорсинг
        - 18.1. Виды стратегических альянсов и их жизненный цикл
        - 18.2. Альянсы и аутсорсинг
        - 18.3. Особенности управления стратегическими альянсами
    - Тема 19. Роль малого и среднего бизнеса в глобальных стратегиях
        - 19.1. Малый и средний бизнес – история и тенденции развития
        - 19.2. Необходимость наличия стратегии у предприятий малого и среднего бизнеса, преимущества и ограничения
        - 19.3. Подход Остервальдера
        - 19.4. Особенности постановки и реализации стратегического менеджмента на малых предприятиях
        - 19.5. Специфика реализации стратегических планов и контроля их выполнения
        - 19.6. Особенности подходов к взаимодействию с крупными предприятиями и корпорациями на стратегическом уровне
    - Рекомендуемая литература
- notes
    - 1

Александр Дмитриевич Воронин, Андрей Валерьевич Королев
Стратегический менеджмент

© Воронин А.Д., Королев А.В., 2014
© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2014

Предисловие

В современных условиях глобализации и постоянного роста конкуренции особое значение в подготовке специалистов имеет понимание ими сути подходов к управлению организациями и их ростом в течение длительных промежутков времени, для чего необходимо системное изучение основ стратегического менеджмента. Особенно велика важность этих знаний для тех, кто собирается создать и развить собственный бизнес или претендует на роль высшего руководителя компании.

Эффективность будущих магистров обусловливается изучением методологий практического использования современных методов стратегического менеджмента, обеспечивающих реализацию логистических и системных подходов к управлению. Изучение методов Hoshin Kanri и системы сбалансированных показателей (ССП) в рамках глубинных основ позволяет легко применить их в стратегии с учетом специфики бизнеса на постсоветском пространстве и в Восточной Европе. К достоинствам данного учебного пособия можно отнести и подробное изложение стратегии настройки управления цепочками поставок с особенной концентрацией внимания на специфике стратегического управления материальными, информационными и финансовыми потоками и потоками услуг.

В учебном пособии большое внимание уделяется изучению подходов к управлению стратегией, которые основаны на ресурсах и компетенциях, что обеспечивает учет человеческого фактора в настройке стратегических процессов. Это дает возможность компаниям разрабатывать стратегию на основе специфики человеческого фактора на всех уровнях управления, особенно на этапах жизненного цикла компании в условиях инновационного развития. Подробное описание подходов к управлению стратегическим развитием, основанных

на мониторинге и анализе сильных и слабых сигналов, а также на позиционировании, является несомненным достоинством пособия.

В предлагаемом учебном пособии изложены функциональные стратегии и технология их реализации с помощью системы политик, применяемых в современном стратегическом менеджменте. Особенно выделены экономические подходы к управлению бизнесом на стратегическом уровне, что позволит не допускать финансовых ошибок при развитии предприятий и их

цепочек поставок.

В достаточной мере раскрыты особенности управления стратегическими рисками и методы уменьшения их влияния, ибо это позволяет использовать технологии стратегического менеджмента для различных отраслевых вариантов бизнеса в условиях роста и интеграции компании. Особенно это важно при стратегическом планировании логистических узлов и бизнес-процессов во взаимодействующих цепочках поставок.

Тема 1. Суть, основные понятия и история стратегического менеджмента

1.1. Суть и необходимость стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это процесс, связанный с управлением и длительными сроками. Данная часть менеджмента, как правило, находится в компетенции владельцев компаний и топ-менеджеров. Для них этот вид деятельности предполагает принятие стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации и отражающих реакцию на события, за которыми могут стоять не только факторы, связанные с основной деятельностью компании, но и факторы, которые могут повлечь за собой необходимость пересмотра целей и корректировку общего направления развития. В свете сказанного ***суть стратегического менеджмента*** можно определить как способность находить быстрые и эффективные ответы на три важнейших вопроса:

1. В каком положении компания находится в настоящее время?

2. В каком положении компания рассчитывает находиться через три, пять, десять лет?

3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Несмотря на то что стратегический менеджмент связан с очень длительными сроками и с огромным количеством воздействующих факторов, которые подвергаются анализу, скорость принятия решений также очень важна.

Необходимость стратегического менеджмента обусловлена историей и содержанием развития мировой экономики и составляющих ее отраслей промышленности. Нельзя сказать, что стратегия – это признак только сегодняшнего дня. Однако осознание необходимости стратегического менеджмента как отдельного цельного системного набора знаний и умений действительно произошло лишь тогда, когда большинство корпораций по всему миру были вынуждены применять системный подход к связыванию долговременных планов с текущей деятельностью и начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент является системой, ориентированной на четко регламентированную систему действий, ибо включает не только планирование стратегии, но и ее реализацию, оценку и постоянный контроль. Причем действия, связанные с реализацией стратегии, – это ключевая часть стратегического менеджмента,

направленная на создание и поддержку механизмов достижения стратегических целей, без чего любой план может остаться красивой фантазией.

Крупные сырьевые корпорации, работающие в условиях глобализации, не могут обходиться без стратегического менеджмента, поскольку должны учитывать долговременные последствия своего воздействия на природу. При этом необходимо принимать во внимание истощение ресурсов, резкий рост стоимости добычи полезных ископаемых и все возрастающие проблемы, обусловленные загрязнением окружающей среды в процессе их добычи и переработки. Крупные машиностроительные корпорации вынуждены думать о будущем и анализировать альтернативы в связи с ускоряющимся техническим прогрессом, меняющим подходы к машиностроению, а также в связи с насыщением потребителей их продукцией. Крупные предприятия из сферы высоких технологий нуждаются в долгосрочных стратегиях для создания инновационных комплексов и проектов.

Не меньше крупных корпораций в этом типе менеджмента нуждаются средние и малые фирмы, которые работают как на крупные фирмы, так и друг на друга. Сегодня понимание и точные расчеты перспектив развития – насущная необходимость, позволяющая бизнесу любого размера настраивать свои бизнес-процессы на устойчивое долговременное развитие.

Стабильный успех требует понимания долговременных перспектив, и это составляет корпоративную базу необходимости стратегического менеджмента.

Процедура создания стратегий имеет смысл только тогда, когда она направлена на разрешение определенной дилеммы, которая представляет собой проблему выбора одного из двух пониманий развития, о которых топ-менеджеры говорят:

• мы испытываем давление со стороны руководства, чтобы делать акцент на действиях, приносящих улучшения в краткосрочной перспективе;

• мы испытываем давление со стороны руководства, чтобы совершать действия, которые обеспечат непрерывность бизнеса в будущем.

Суть конфликта – две взаимоисключающие позиции. С одной стороны, необходимо улучшать деятельность в краткосрочной перспективе, с другой – оказывать давление, чтобы создавать стратегию для роста в будущем.

Можно представить данную дилемму еще проще. Допустим, что цель организации заключается в успешной деятельности в настоящем и в будущем. Рассмотрим необходимые условия,

которые обеспечивают достижение этой цели. Чтобы быть успешной сейчас, организация должна заботиться об эффективности существующего бизнеса – первое условие. В то же время следует эффективно эксплуатировать возникающие возможности во имя будущего – второе условие.

Конфликт существует потому, что действия руководства по непрерывному улучшению системы бизнеса в краткосрочной перспективе совершенно не похожи на действия по достижению роста в будущем.

Пути решения конфликта заключаются в попытке создать стратегию, т. е. организовать бизнес так, чтобы совершаемые сегодня действия были полностью согласованы с теми действиями, которые необходимы, чтобы обеспечить рост в будущем. Для этого и осуществляется то «решение-инъекция», которое должно помочь в разрешении основного конфликта, существующего почти в каждой организации.

Часть организаций пытаются устранить подобные конфликты, приступая к стратегическому планированию, чего сегодня явно недостаточно, ибо требуется гораздо большее, а именно – стратегическое управление. Главное, чтобы владельцы и топ-менеджеры компаний осознали, что стратегия и процедура ее создания и исполнения – это не дань моде, а одна из функций руководителя.

При создании стратегий прежде всего следует позаботиться об инструментарии. В настоящее время существует детальное описание десяти школ стратегий, что говорит о том, что стратегическое планирование как научная дисциплина еще не состоялось.

1.2. Краткая история стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – очень молодая часть менеджмента. Долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики в теоретическом и практическом плане сформировалось в 1950-х гг. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planing), когда непререкаемым было утверждение об экстраполяции на будущее тенденций развития предприятия, зафиксированных по прошлым результатам и текущим планам. На тот момент это утверждение было оправданным и давало эффективные результаты на стадии экономического подъема, когда прогноз тенденций роста в будущем почти всегда оправдывался.

К началу 1960-х гг. деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики превращались в реальность. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей вызвали необходимость пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым и ресурсным, т. е. долговременные планы разрабатывались в виде набора возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды, а ресурсы рассматривались как средство достижения целей. Данное направление, которого в той или иной мере придерживались все преуспевающие фирмы промышленно развитых стран, получило название «стратегическое планирование» (strategic planning). Термин «стратегический менеджмент» был введен в оборот на стыке 1960–1970-х гг. для того, чтобы отделить управление, осуществляемое на высшем уровне, от тактического и текущего управления на уровне исполнителей.

В 1965 г. модель стратегического планирования предложил Игорь Ансофф, который раскритиковал прежние методы долгосрочного планирования. И. Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, в частности процедуры разработки стратегии роста крупных компаний. Его книга «Корпоративная стратегия» и сегодня является одним из лучших практических руководств по стратегическому менеджменту. Наряду с И. Ансоффом «отцами»

стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер и Кеннет Эндрюс. А.Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. К. Эндрюс сконцентрировал свои исследования на роли и функциях высшего руководства в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа.

Обычно последовательность развития стратегического менеджмента представляют как матрицу сравнения долговременных и многофакторных систем управления (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Матрица сравнения долговременных и многофакторных систем управления

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	Новые явления / тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических планов	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность / реактивность	Предвидение ситуации	Исследование ситуации	Творчество
Период	1900 г. – 1950-е гг.	1950-е – 1970-е гг.	1970-е – 1990-е гг.	1990-е – 2010-е гг.

1.3. Школы и технологии стратегического менеджмента

Сегодня выделяют десять школ стратегического менеджмента, сводный перечень которых приведен в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Сводный перечень школ стратегического менеджмента

№ п/п	Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планирования	Построение стратегии как формальный процесс
3	Позиционирования	Построение стратегии как аналитический процесс
4	Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
8	Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
10	Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

Школа дизайна – детище К. Эндрюса, принадлежащего к Гарвардской группе, построена на двух фундаментальных принципах:

• формирование стратегии осуществляется путем нахождения соответствия между характеристиками фирмы и теми

возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;

• стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Стратегия в этой школе разрабатывается на основе SWOT-анализа. Подход к разработке стратегии отличается крайней неформальностью, что приводит к существенному различию стратегий, разрабатываемых на базе методик этой школы. Внимание сторонников первой из школ, на базе которой в 1960-х гг. образовались две другие, концентрируется на построении стратегии как процессе неформального дизайна (в смысле конструирования, проектирования, моделирования), а по сути – процессе осмысления и проработки.

Школа планирования – плод разработок И. Ансоффа. Используемые в ней методологии во многом перекликаются со школой дизайна, хотя есть одно принципиальное отличие – процедуры и методы в школе планирования имеют строго определенную последовательность шагов. Создаваемая почти на грани автоматизма стратегия соответствует представлениям И. Ансоффа о контролируемом, строго формализованном, разбиваемом на отдельные шаги процессе. В качестве шаблона для разработки стратегии в этой школе используется строго установленный набор контрольных таблиц, поддерживаемый соответствующими моделями. Основной инструментарий данной школы – вектор роста из матрицы И. Ансоффа «товар – рынок» и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа. Школа планирования, расцвет которой пришелся на 1970-е гг., формализовала первые теоретические «побеги». Создание стратегии в ней рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального планирования.

Школа позиционирования (основоположник – М. Портер) базируется на конкурентном анализе, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. Сторонники этой школы, примкнувшей к первым двум в 1980-х гг., заняты не столько процессом формирования стратегий, сколько актуальным их содержанием. Школа получила такое название в связи с тем, что внимание ее учителей и учеников концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.

Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцев интересует скорее то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересует не столько предписание идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегий.

Рассмотрение процесса построения стратегии как попытку предвидения, как озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска, характерное для ***школы предпринимательства***, привело к появлению ***когнитивной школы***, представляющей стратегию как индивидуализированное видение. В связи с этим ее формирование можно рассматривать как происходящий в голове человека процесс постижения идей и принципов. Данная школа, опираясь на логику когнитивной психологии, пытается проникнуть в сознание стратега.

Школы обучения, власти, культуры и внешней среды в объяснении принципов построения стратегии попытались приподняться над индивидуальным уровнем и обратились к другим силам и действующим лицам. По мнению сторонников ***школы обучения***, мир слишком сложен, поэтому выстраивание стратегии от первого шага до конца бессмысленно, в отличие, например, от построения планов. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того как организация развивается, «обучается». В том же ключе, но под другим углом зрения рассматривает формирование стратегии ***школа власти***. Ее представители представляют стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением. Согласно ***школе культуры*** принципы формирования стратегии определяются культурой организации и, следовательно, стратегический процесс является процессом коллективным. И наконец, теоретики ***школы внешней среды*** полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс, инициируемый не изнутри организации, а под влиянием внешних обстоятельств. Соответственно они пытаются осмыслить испытываемое организацией давление извне.

Десятая школа – ***школа конфигурации*** – фактически вбирает в себя все предыдущие подходы. Эта школа представляет собой подход, который стремится объединить разрозненные элементы – процесс построения стратегии, содержания стратегии, организационную структуру и ее окружение – в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста или стабильной зрелости.

Все школы создавались на базе следующих допущений:

• стратегии формулируются исключительно высшим

руководством организации исходя из системы ценностей, миссии и культуры компании;

• внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована с помощью имеющихся в распоряжении высшего руководства приемов и методов.

Проблема выбора необходимой стратегии из достаточно большого набора опций усложнялась в ходе развития и увеличения числа школ. В результате стратеги перестали понимать:

• когда применять ту или иную школу стратегий;

• какую школу стратегий необходимо применить в кризисном случае;

• лучшая ли из стратегий выбрана;

• как правильно выбрать оптимальную комбинацию школ.

Стратегам следует помнить, что возникновение школ стратегий во многом связано с различными этапами развития стратегического управления. Одни школы пережили пору расцвета и находятся в упадке, другие только «набирают обороты», третьи «пробиваются на поверхность» в виде тоненьких, но важных «ручейков» публикаций и сообщений о практическом применении предлагаемых концепций.

Таким образом, каждая из школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс. При этом специфика применения стратегии обусловлена в основном стадией развития компании.

Так, на этапе зарождения компании вполне уместно применение стратегии школы предпринимательства, где руководством к действию чаще выступает предвидение. Поэтому предпринимателям и руководителям малых фирм полезно изучать методы данной школы стратегий. В паре с этой школой на этапе зарождения компании хорошо работает и когнитивная школа (построение стратегии как ментальный процесс). Здесь наблюдается движение без плана.

На стадии стабильного развития хорошо работает школа обучения (построение стратегии как развивающийся процесс). Здесь компания движется на красный свет, поэтому происходит учеба на ошибках. На этом этапе уместно применение также школы позиционирования.

Создание такого обилия школ стратегий было не случайным. По мере достижения очередной группой компаний определенной точки развития, на их запросы: «Что делать и куда двигаться дальше?» – отвечала очередная школа стратегий. Ведь достаточно проследить движение компании за пределы зоны кризисного

развития, чтобы понять, что школа культуры, школа конфигурации, школа внешней среды, равно как и школа позиционирования, ведут организации по траектории стабильного развития.

В любой организации в процессе развития появляется «кризисная зона», в которой есть всего три альтернативных варианта выхода на следующий виток развития. В этой зоне организация начинает трансформироваться, и тогда уместно использовать преимущества школы конфигурации. Вполне возможно, что большая часть российских компаний находится именно в такой зоне, но традиционный консалтинг упорно «навязывает» им неадекватные техники стратегического планирования. Инструменты надо уметь применять правильно, тогда от них будет получена польза.

Условием нормального выхода из зоны кризисного развития является разрешение ряда основных конфликтов организации, что необходимо учитывать руководителям при создании стратегий. Стратегии в этой зоне должны быть направлены на разрешение конфликтов, и только. Такую технику надо применять до создания стратегий. Если организация выходит на стадию развития за счет слияния, то целесообразно использовать все преимущества школы власти, потому что ее кредо – переговорный процесс. Напрашивается вывод, что из школ стратегий, равно как и из оценки жизненного цикла, можно извлечь немалую пользу и тем самым защитить развитие бизнеса. Еще один вывод заключается в том, что при создании стратегий не следует применять традиционные процедуры стратегического планирования, поскольку они не учитывают состояние жизненного цикла организации.

1.4. Подходы к процессу разработки стратегии управления предприятием

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу разработки стратегии, каждый из которых имеет своих сторонников и противников.

Корпоративное планирование (corporate planning) как подход «сверху вниз» к выработке стратегии исторически сформировался первым. Суть данного подхода заключается в том, что на основе стратегического анализа осуществляется стратегический выбор, который в свою очередь дает директивы к исполнению стратегических действий.

Итеративное планирование (logical incrementalism) определяется как процесс выработки стратегии «снизу вверх», реализуемой на предприятии на основе анализа предложений персонала и высших руководителей. По сравнению с предыдущим данный подход является более деструктивным.

Интуитивное планирование (muddling through) сродни итеративному планированию, за исключением того, что окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности, поскольку осуществляется на основе интуитивных решений высших руководителей исходя из предложений персонала.

Хаотическое планирование (garbade can) планированием как таковым не является. В этом случае решения по стратегическому выбору есть результат взаимодействия между проблемами, решениями и выбором, которые возникают независимо друг от друга. Другими словами, проблемы могут возникать неожиданно и всюду, а решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом, не всегда соответствуя сути проблем.

На практике приведеные подходы могут применяться в некоторых сочетаниях, оптимальность комбинаций которых определяется конкретными обстоятельствами и сочетанием влияющих факторов.

Требования к разрабатываемым стратегиям возникли в результате развития теории ограничений. ***Первое требование –*** полезность и простота, поэтому стратегия должна быть:

• видимой (должна быть перед глазами каждый день);

• релевантной (должна включать все элементы организационного окружения, внутренние тактические шаги, способы ведения бизнеса, которые воздействуют на компанию

сегодня);

• простой (сообщения, заложенные в стратегии, должны быть понятны всем сотрудникам: о чем идет речь, что необходимо сделать компании, чтобы получить результаты, что требуется от отдельных сотрудников компании. Она должна быстро «впитывать» все существующие стратегии).

Стратегии с планами на 50–100 страниц не имеют к этому требованию никакого отношения.

Второе требование – стабильность стратегии, постоянство выбранных трендов и направлений развития, что является залогом устойчивости основного ценностного предложения компании. Нельзя отвлекаться на флюктуации предпочтений потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии. Зачастую именно повышенное внимание компании к требованиям и жалобам потребителей является серьезной внешней угрозой последовательной реализации выбранной стратегии: «Мы слишком тщательно к ним прислушиваемся. Иногда имеет смысл посоветовать клиенту обратиться к конкурентам, поскольку хорошая стратегия предполагает риск сделать одних потребителей крайне недовольными ради того, чтобы другие потребители были довольны в высшей степени».

Третье требование касается роли главы компании как главного стратега и в разработке и реализации стратегии сводится к следующим функциям:

• постановка вопросов, ответы на которые должны быть отражены в стратегическом плане;

• выбор участников разработки стратегии;

• личное участие на ранних этапах развития стратегии в каждом бизнес-подразделении компании;

• посвящение совета директоров в основные стратегические планы компании;

• выбор и привлечение внешних консультантов.

Важнейшей является такая установка: «Если сотрудник компании (любого уровня) категорически не приемлет избранную стратегию, это означает, что данный человек не может продолжать работу в организации».

1.5. Основные понятия и определения в стратегическом менеджменте

Стратегическое управление **(*менеджмент*)** в широком смысле – функция управления (менеджмента), которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегическое управление в узком смысле – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Стратегический план – план, разрабатываемый на уровне компании или подразделения (стратегической бизнес-единицы) с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

Стратегический анализ **(*портфельный анализ*)** – это основной элемент стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления. Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Стратегическое управление **(*СУ*)** как локальное определение – это единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели.

Стратег – руководитель, имеющий все необходимые полномочия и ресурсы для реализации своей стратегии.

Стратегическая цель – цель, при достижении которой стратег радикально и безвозвратно меняет ситуацию конкурирования в свою пользу.

Стратегические решения – варианты, выбранные стратегом для достижения стратегической цели с помощью имеющихся ресурсов и с учетом возможных действий конкурентов. Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;

2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести:

• реконструкцию предприятия;

• внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);

• организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

• выход на новые рынки сбыта;

• приобретение предприятий, их слияние и т. д.

Стратегические решения чаще всего основаны на интуиции и опыте стратега, так как рассчитать логически все возможности и варианты развития ситуации конкурирования невозможно. Для расширения опыта и знаний стратега целесообразно привлекать советников (группа по разработке и анализу возможностей и стратегий). Тем не менее либо ответственность и инициатива остается за стратегом (роль лидера организации), либо процесс стратегического планирования превращается в бюрократические процедуры и потерю инициативы в конкурировании.

Современный стратегический менеджмент подразумевает, что ***управление*** – это процесс упреждающий, т. е. проактивный, а не реактивный. Это означает такое воздействие топ-менеджеров на события во внешнем окружении, которое позволяет повлиять на будущее, а не реагировать на последствия. Необходимость таких воздействий объясняется двумя причинами:

1) для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;

2) изменения могут быть столь значительными, что важно по возможности влиять на них.

С учетом вышеизложенного целесообразно использовать следующее определение для данного раздела менеджмента.

Стратегический менеджмент **(*СМ*)** – это та часть менеджмента, которая направлена на реализацию инициатив, предлагаемых первыми лицами (например, генеральными директорами) от имени владельцев бизнеса и ключевых акционеров, с оптимизацией использования вовлекаемых ресурсов во внешней и внутренней среде фирмы.

Из определения следует, что только с помощью стратегического менеджмента на всех временны́х уровнях можно гармонизировать взаимоотношения фирмы с потребителями и поставщиками, с другими заинтересованными сторонами. Только на основе установок, разработанных в СМ, возможна эффективная деятельность на тактическом и текущем уровнях. В зависимости от размера фирмы, отраслевой принадлежности, традиций и истории объем этих действий существенно различается. Однако принципиально он стабилен для всех.

Стратегия (по российским учебникам) – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения задач и целей организации.

Стратегия (по А. Чандлеру) – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Стратегия (по И. Ансоффу) – это набор из четырех правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Первое правило – правило, используемое при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

Второе правило – правило, по которому складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д.). Это правило называют продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

Третье правило – правило, по которому устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Это правило называют организационной концепцией.

Четвертое правило – правило, по которому фирма ведет свою повседневную деятельность – основные оперативные приемы.

Стратегия (по Г. Минцбергу) – это единство «5Р»: plan (план), pattern (образец, модель, шаблон), position (позиционирование), perspective (перспектива) и ploy (уловка, отвлекающий маневр). Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5Р») позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики.

Так как стратегический менеджмент максимизирует степень

охвата факторов, влияющих на деятельность предприятия и его цепочек поставок, часто допускается ошибка, связанная с отнесением к стратегии всех видов деятельности и понятий менеджмента. Поэтому очень полезно следующее напоминание.

Стратегия – это:

• уникальное ценностное предложение;

• отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности;

• четкие компромиссы и определение того, что компания не будет делать;

• действия, которые сочетаются друг с другом и взаимно усиливают эффект;

• постоянство позиционирования.

Стратегией не являются:

• цели;

• видение;

• реструктуризация;

• слияния и поглощения;

• альянсы и партнерства;

• технологии;

• инновации;

• аутсорсинг;

• обучение.

Понимание этих тонкостей позволяет не допускать размывания стратегических функций и четко понимать суть стратегической ответственности.

1.6. Содержание стратегического менеджмента

Сегодня принято включать в состав стратегического менеджмента следующие виды деятельности компании:

• анализ внешней среды фирмы;

• анализ внутренней обстановки фирмы;

• формирование миссии и целей фирмы;

• выбор и разработку стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) фирмы;

• анализ портфеля диверсифицированной фирмы;

• проектирование организационной структуры;

• выбор степени интеграции и систем управления;

• управление комплексом «стратегия – структура – контроль»;

• определение нормативов поведения и политики фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

• обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

• совершенствование стратегии, структуры, управления. Данные виды деятельности можно обозначить как функциональное содержание стратегического менеджмента.

Основные этапы реализации стратегического менеджмента:

• определение сферы реальных ключевых компетенций бизнеса и разработка назначения фирмы;

• трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности;

• определение стратегии достижения целей деятельности;

• разработка и реализация стратегии;

• оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Базовыми компонентами стратегического менеджмента, которые объединяют систему сбалансированных показателей и систему управления по целям, являются миссия организации, видение организации, основные моральные ценности, ключевые факторы успеха, цели организации, показатели деятельности организации и задачи организации.

Миссия организации. В заявлении о миссии описываются индивидуальные особенности организации и обосновывается необходимость ее существования: указывается, для кого и почему она существует, какие потребности удовлетворяет, какова ее конечная цель, в чем ее основная функция и кто важнейшие заинтересованные стороны. С этим связаны следующие

вопросы: «Какими видами деятельности мы занимаемся?», «Какие услуги оказываем или какую продукцию производим?», «Кого мы считаем своими потребителями?», «От имени кого предпринимаем свои усилия?», «Какие уникальные ценности мы даем своему потребителю?». В удачно сформулированном заявлении о миссии также подробно характеризуется сфера деятельности организации с точки зрения работников, потребителей, услуг и продукции. Заявление о миссии определяет характер организации и не ограничивается каким-то конкретным периодом. Этот «генетический код» организации призван помочь служащим прийти к единому пониманию основной цели и работать с большей отдачей, а также объяснить, чем их организация отличается от других. Убедительное заявление о миссии повышает согласованность действий служащих, помогает им работать более целеустремленно, способствует созданию в организации атмосферы взаимопонимания.

Видение организации. В изложении видения организации раскрывается самая честолюбивая мечта ее руководства, отражается то, каким организация хочет видеть свое будущее, а также то, как его можно приблизить. В изложении видения указывается, чего организация хочет достичь, что необходимо для ее успеха и какие критические факторы успеха делают ее уникальной. Кроме того, оно позволяет судить о том, чем и как организация хочет отличаться от других. Таким образом, изложение видения дает представление о ключевых сферах компетенции организации (областях, где организация добилась превосходства над другими), причинах, по которым потребители пользуются ее продукцией и услугами, а также о том, каких принципов придерживаются ее служащие. Изложение видения помогает организации определить те ключевые сферы компетенции, которые она должна сохранить в целостности и неприкосновенности, и понять, в каком направлении ей следует развиваться дальше. Оно отражает также этические принципы организации и ее культуру. В отличие от заявления о миссии изложение видения ограничено определенным временны́м интервалом и увязано со стратегическими целями организации и показателями ее деятельности. Показатели деятельности делают видение измеримым. Удачно сформулированное видение позволяет задать направление личным устремлениям и творческой активности, создает климат, благоприятный для радикальных изменений, укрепляет веру сотрудников организации в будущее и высвобождает их энергию. В совокупности миссия и видение раскрывают душу организации, отражают ее коллективные честолюбивые устремления и

оказывают важное влияние на формирование отношения служащих к своей организации.

Основные моральные ценности. Видение организации основывается на совокупности основных моральных ценностей, которые усиливают единодушие служащих во взглядах, их преданность делу и приверженность организации, а также положительно влияют на их поведение. Основные моральные ценности определяют, каким образом должен действовать тот или иной сотрудник, чтобы реализовать видение организации. Они могут использоваться как принципы, регламентирующие поведение людей на работе. Проявлением основных моральных ценностей можно считать то, как служащие относятся друг к другу, к потребителям, акционерам, поставщикам и общественности. Если моральные принципы, нормы и ценности служащих и организации совпадают, то люди, как правило, работают добросовестно и с максимальной отдачей. Основные моральные ценности должны также удовлетворять требованиям этики. В организации все обязаны действовать в соответствии с этими моральными ценностями и нормами. Это – неизменные принципы и основы деятельности организации, необходимые для сохранения ее уникальности. Они включают в себя духовные ценности, определяющие, за что выступают работающие в организации люди. Главные вопросы, которые тут возникают, таковы: «Какие моральные ценности для нас превыше всего?», «За что мы выступаем?», «Как мы относимся друг к другу и как работаем вместе?», «Какими себя видим?», «Какими мы хотели бы видеть свой стиль руководства и свою культуру?». Основные моральные ценности объединяют людей, способствуют росту преданности делу, лояльности и приверженности организации всех ее сотрудников, особенно если эти ценности отвечают их личным устремлениям.

Ключевые факторы успеха. Ключевые (критические) факторы успеха – это то, что организация должна уметь делать лучше других, чтобы выжить, или то, что имеет основное значение для ее успеха. Такие важнейшие моменты определяют ее конкурентное преимущество. Благодаря критическим факторам успеха организация отличается от других, становится уникальной на рынке, поэтому они имеют отношение к ее ключевым сферам компетенции. Эти факторы связаны с уже упомянутыми аспектами сбалансированной системы показателей и являются неотъемлемой частью видения организации.

Цели организации. Цели организации – это поддающиеся измерению результаты, которых организация хочет достичь. Обычно это ожидаемые результаты, которых организации

необходимо достичь в краткосрочном периоде, с тем чтобы реализовать свое долгосрочное видение. Цели напрямую зависят от критических факторов успеха. Однако разработка сбалансированной системы показателей не предусматривает количественного выражения целей; это происходит на более позднем этапе при определении показателей деятельности и задач. Для каждого критического фактора успеха имеются одна или несколько целей, которые соответствуют одному из четырех аспектов сбалансированной системы показателей. Эти стратегические цели образуют часть причинно-следственной цепочки, последним звеном которой является конечная цель организации.

Показатели деятельности организации. Показатели деятельности – это индикатор, который связан с критическим фактором успеха и стратегической целью и который позволяет оценить, как протекает тот или иной процесс. Эти показатели служат нормами, с помощью которых можно оценить прогресс в достижении стратегических целей, и необходимы при выполнении стратегических планов. Если показатели деятельности взаимосвязаны так, что на их основе управляющие могут выработать определенный курс действий, то они своевременно сигнализируют о необходимости пересмотра стратегии организации на основе оценки произошедших изменений и сравнения полученных результатов с нормами. Благодаря показателям деятельности видение и цели организации становятся измеримыми.

Задачи организации. Задача – это целевое значение показателя деятельности, значение, которого организация стремится достичь и которое можно измерить с помощью данного показателя. Иными словами, задачи – это значения, которые следует получить.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается суть стратегического менеджмента?
2. Какие школы стратегического менеджмента известны?
3. Назовите технологии стратегического менеджмента.
4. Какие подходы к процессу разработки стратегий управления предприятием существуют?
5. Перечислите базовые компоненты стратегического менеджмента.

Тема 2. Стратегический менеджмент в сетях поставок

2.1. Деятельность компании в сетях поставок и ее связь со стратегиями участников сетей и компаний

Осознание компанией своей зависимости от того, какой статус и какое положение она занимает в цепочках поставок, подразумевает не просто начало использования модели SCM (Supply Chain Management – управление цепочками поставок), а новую стратегию компании. Со стратегической точки зрения SCM означает формирование такой сети сбыта, в которой жесткое противоборство отдельных компаний уходит в прошлое, при этом нужные товары доставляются в нужное место в нужное время с наименьшими издержками. И если цепочки поставок – это самые жаркие очаги конкуренции между группами независимых поставщиков, производителей и дистрибьюторов, то переход к полномасштабной стратегии, основанной на SCM, заменяет безоглядную жесткую конкуренцию на осмысленное взаимодействие (которое, однако, не исключает конкуренцию).

Компании, использующие все возможности SCM, строят свою стратегию в направлении взаимодействия с дистрибьюторами и конечными потребителями, а также совместного создания оптимальных каналов. На стратегическом уровне такая политика предполагает:

- создание в сети поставок совместной деятельности по изучению спроса и запуску в сеть тех товаров, которые оптимально отвечают потребностям покупателей;
- планирование совместных программ действий по повышению скорости обработки заказов и запросов во всех узлах сети поставок;
- создание в сети поставок такой системы планирования, чтобы товар не залеживался или, наоборот, не возникало его дефицита ни в одном узле сети;
- создание с дистрибьюторами и дилерами (и конечными потребителями) долгосрочных отношений и постоянное расширение сети сбыта.

Особенности внедрения SCM связаны с тем, какие товары производит и реализует компания, какую политику использует при взаимодействии с дистрибьюторами и конечными потребителями, т. е. может быть индивидуальна в каждом случае.

В настоящее время в цепочках поставок используют четыре стратегии создания прибыльной и адаптивной цепочки продаж, которые позволяют повысить эффективность всех участников и

получить возможность создания долговременной основы для успеха:

1) сегментация цепочек продаж для построения сквозных, выгодных и надежных отношений с потребителями, локализуемыми по сегментам;

2) разработка и реализация операционных стратегий, гарантированно обеспечивающих цепочки продаж ресурсами исходя из реального спроса;

3) организация в цепочках поставок тактовой системы создания и движения ценностей, обеспечивающей прозрачность всей картины спроса и предложения, а также исполнения заказов по всей цепочке;

4) оптимизация используемых в сети ресурсов.

Первые две стратегии являются очевидными и не требуют отдельного пояснения. Третья стратегия – отражение новых взглядов на ведение бизнеса и наиболее тяжелая позиция во всей системе стратегического использования цепочек компании. Особенно это относится к прозрачности – ключевому компоненту эффективного управления продажами. Данная стратегия создает систему, позволяющую принимать эффективные тактические и операционные решения, которые очевидным образом соответствуют стратегическим целям. Постоянная и непрерывная прозрачность в сфере изменений спроса и предложения дает возможность иметь фундаментальные знания об угрозах, которые могут повлиять на планы и получение прибыли как фокусной организации, так и ее партнерам и клиентам.

Тактовая система, т. е. слаженность действий всех компаний в цепочках поставок, – это интеграция операционной деятельности и высокоуровневого бизнес-планирования в «вертикальной оси», а также спроса и предложения в «горизонтальной оси». Процесс планирования продаж и операционной деятельности (S&OP) организуется на базе тактовой системы, эффективной благодаря прозрачности данных об изменениях спроса на основе постоянной обратной связи. Это позволяет свести воедино операционную деятельность и долгосрочное финансовое планирование. Постоянная обратная связь обеспечивает компании непрерывное наблюдение за пробелами в деятельности или угрозами.

Быстрая реакция на изменения, базирующаяся на согласованном между участниками цепочек поставок стратегическом планировании, делает систему продаж в сети адекватной, надежной и гарантирующей прибыль.

Отдельно следует сказать о четвертой стратегии. Максимально эффективное использование всех имеющихся

ресурсов – инфраструктуры, персонала, оборудования и технологии производств, складов, запасов товаров, транспорта – крайне важно для успешной работы каждого предприятия, действующего в цепочках поставок. Сложные технологии оптимизации ресурсов, разработанные еще в 1990-х гг., с тех пор значительно прогрессировали и превратились в очень практичный инструментарий, позволяющий реализовать оптимизированное планирование в цепочках поставок человеческих, информационных и материальных ресурсов в функционалах закупок, производства, распределения и сквозной логистики.

Отдельные производители сейчас настаивают на принципе «остаточного» планирования либо утверждают, что для нормального функционирования компании достаточно возможности реагировать на изменения спроса. Однако до тех пор, пока существуют задержки, связанные с поставками продукта каналам и потребителям, планирование настолько же важно для работы организации, как и адекватное реагирование на изменения.

При управлении цепочкой поставок в сложной и изменчивой современной бизнес-среде описанные стратегии играют важнейшую роль. Компании, прокладывающие новый курс, используют «вертикальный» тактический и стратегический потенциал – оптимизацию сети поставок и склада, управление спросом, планирование дистрибуции и производства, управление логистикой. В то же время такие организации не оставляют без внимания возможности «горизонтальной» оси спроса и предложения, включая обещание выполнения заказа, управление распределением товара, пополнение склада, планирование продаж и операционной деятельности: учет всех этих факторов позволяет построить адаптивную и прибыльную цепочку продаж.

2.2. Особенности подходов к стратегиям в сетях поставок на основе LEAN и KAIZEN

Особенно актуальной тема стратегического менеджмента стала на фоне сначала прорыва японских компаний, потом глобализации и переноса производства в страны с низкими издержками, а затем и развития информационных технологий. Lean manufacturing – американское детище, изготовленное на площадях корпорации Toyota, – это тот спусковой крючок, который заставил включать в стратегию понятия ценности и ресурсосбережения. Термин *Lean*, переведенный в российской практике как «бережливый», может быть расшифрован еще как «без лишнего жирка», что означает изменение стратегий радикально, в сторону анализа и минимизации «лишних» затрат.

В рамках взаимоотношений фокусного бизнеса с поставщиками и потребителями – это отражение необходимости применения логистических концепций к стратегическому менеджменту, а также фокусирования стратегий на разумном сокращении капитала, оптимизации его структуры, оптимизации стратегий роста.

Новые подходы к стратегии требуют пересмотра миссий компаний, что обусловлено переведением акцента с голого понимания выгодности на получение прибыли на основе высочайшей удовлетворенности потребителей и учета социальной ответственности бизнеса. Отсюда и другие тактические задачи: удовлетворение спроса только на основе повышения соответствия продукции требованиям потребителя (качества); снижение уровня запасов используемых ресурсов при повышении точности их поставки; постоянное повышение качества работы всего персонала, включая обслуживающий и вспомогательный; внедрение гибких производственных технологий и интегрирование их в единые цепи, синхронно взаимодействующие с технологиями партнеров. Эти задачи являются производными от новых, действительно LEAN-стратегий, логистическая суть которых может быть представлена в виде схемы (рис. 2.1).

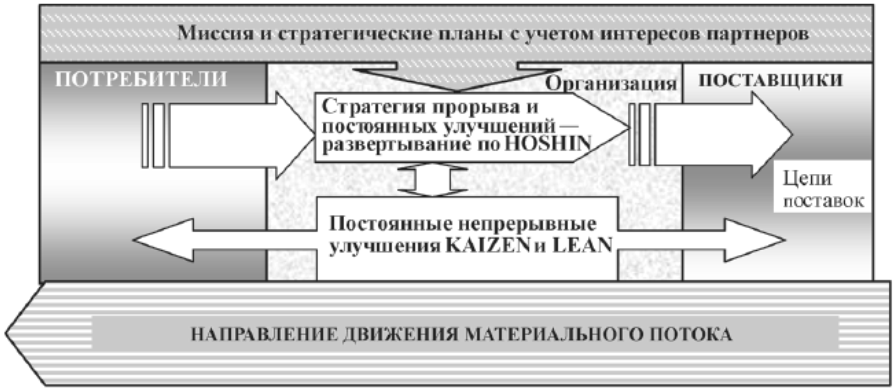
Миссия и стратегические планы с учетом интересов партнеров
ПОТРЕБИТЕЛИ
Организация
ПОСТАВЩИКИ
Стратегия прорыва и постоянных улучшений — развертывание по HOSHIN
Цепи поставок
Постоянные непрерывные улучшения KAIZEN и LEAN
НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОТОКА

Рис. 2.1. Суть LEAN-стратегий

Как видно из рис. 2.1, стратегии, основанные на постоянных улучшениях по LEAN и KAIZEN, используют для развертывания концепции Hoshin (их описание и обсуждение – далее в тексте пособия). Следовательно, на уровне стратегии планируют такую организацию преобразований, которые осуществляются в потоках цепочек поставок согласованно для абсолютно всех участников. Стратегические улучшения, осуществляемые в любом узле системы, могут приводить к значительным изменениям на рынке, внутри каждой фирмы, во взаимоотношениях с внешней средой, поэтому требуют взаимного согласования с учетом ожиданий конечных потребителей. Эти согласования между участниками цепочек поставок имеют долговременную основу, т. е. являются, по сути, стратегическими с момента их возникновения.

Контрольные вопросы и задания

1. Укажите основные направления взаимодействия с дистрибьюторами и конечными потребителями.
2. Перечислите стратегии, позволяющие повысить эффективность всех участников цепочки поставок.
3. Каковы особенности подходов к стратегиям в сетях поставок на основе LEAN и KAIZEN?

Тема 3. Стратегический менеджмент в компании

3.1. Компоненты стратегического менеджмента в компании

На подавляющем большинстве предприятий (от мелких фирм до крупнейших корпораций) существует целый ряд уровней управления (рис. 3.1).

Стратегический менеджмент находится на самом высоком уровне управления предприятием и может быть представлен в виде иерархии нескольких стратегий (рис. 3.2).

Рис. 3.1. Уровни управления предприятием

Рис. 3.2. Иерархия стратегий

На самом верхнем уровне иерархии стратегий находится ***корпоративная стратегия***, охватывающая все стороны деятельности предприятия, учитывающая влияние подавляющего большинства внешних и внутренних факторов и подразумевающая горизонт планирования, распространяющийся на максимально возможный период времени. Эта стратегия устанавливает целевые направления для определения корпоративных ценностей, целей, культуры и миссии.

Корпоративная стратегия должна содержать ответы на вопросы, связанные с бизнес-направлениями, их количеством и наполнением, а также с формированием условий их функционирования в рамках корпорации, обеспечивающих эффект синергии.

Руководства к действию для отдельных бизнес-направлений, представляемых в виде стратегических бизнес-единиц (SBU – strategic business unit), находятся на следующем уровне и носят название ***бизнес-стратегии***. Считается, что этот раздел стратегического менеджмента относится к компаниям, фокусирующимся на стратегиях диверсификации (по Портеру). Задача этих стратегий – не только обеспечить единство целей всех бизнесов, входящих в корпорацию, но и способствовать взаимному развитию бизнесов, а также развивать эффекты синергии корпоративной системы.

Функциональные стратегии дают направления и базы для стратегических планов отдельных функционалов корпорации. К ним относятся маркетинговая стратегия, финансовая стратегия, стратегия развития производства, стратегия развития цепочек поставок, инновационная и инвестиционная стратегии и т. д. Каждый функциональный департамент обязан иметь свою стратегию, основанную на декомпозиции корпоративной стратегии.

Особое место занимает ***операционная стратегия***, которая устанавливает требования и регламенты к операционной деятельности и к использованию ресурсов таким образом, чтобы все виды деятельности корпорации мобилизовались на достижение стратегических целей. Операционная стратегия – базис для всех остальных стратегий, и ее наличие в любой компании является основой для прозрачной и успешной деятельности.

3.2. Виды деятельности в компании, относящиеся к стратегии

Стратегический менеджмент находится на самом высоком уровне иерархии компании, поэтому логично предположить, что функционал СМ ограничивается топ-менеджерами. Однако огромное количество факторов, которые необходимо учитывать при выработке стратегических установок, разработке стратегических целей и планов их реализации, вынуждает создавать специальный аппарат, занимающийся анализом среды, окружающей бизнес. Кроме того, требуется специальный набор стандартных процедур, которые должны позволять не только разрабатывать стратегии, но и быстро реагировать на влияние факторов, способных создать барьеры на пути достижения стратегических целей.

Анализ подобных факторов, их классификация и превращение в «наборы возможностей» требуют создания группы специалистов, способных не допустить потенциальных проблем или найти лучшие варианты их решения. И здесь мы сталкиваемся с особенностью, присущей только стратегическому менеджменту.

Результаты, получаемые от применения инструментов стратегического анализа для нахождения проблем и возможностей в текущих и прошлых событиях и явлениях, не подвергаются сомнению. Однако картина сильно меняется, как только мы переходим к будущему, которое описывается на основе либо экспертных предположений, либо статистически определяемых трендов. И первое, и второе – отнюдь не факты. Таким образом, желание добиться высокого уровня достижения стратегических целей наталкивается на непредсказуемую реальность. Точность предсказаний будущих событий, особенно отдаленных, невелика. Поэтому скрупулезная всеохватывающая разработка вариантов реализации достижения целей, которые будут осуществляться через несколько лет, оказывается чаще всего бессмысленной, а понесенные при этом затраты – неокупаемыми. Выход – в анализе и классификации компонентов, наполняющих как цели, так и барьеры на пути их достижения, с точки зрения их изменчивости и вероятности существования в будущем.

Разделение стратегических целей и их декомпозиция должны быть направлены на выявление тех компонентов, наличие и разработка которых безусловны при любом характере развития

событий. Далее желательно произвести выстраивание всех остальных компонентов по принципу понижающегося ранжирования вплоть до таких, которые при различном варианте развития событий могут изменяться на противоположные. Поэтому наполнение стратегического функционала необходимо ограничивать только теми задачами, которые касаются разработки самых стабильных компонентов, и тем персоналом, который компетентен в таких разработках. Что касается компонентов, вариабельность которых растет по мере удаления от фокусной даты, то для них должны быть предусмотрены процедуры мониторинга изменчивости с целью определения момента выхода компонентов на линию стабилизации. Такую деятельность часто берут на себя высшие руководители, ибо на этом уровне происходит разделение данных функций на техническую (аналитическую, подготовительную) часть и часть, реализовывать которую могут только лица, принимающие стратегические решения.

Кроме чисто аналитической функции и функции принятия решений в стратегическом функционале должна существовать функция, обеспечивающая поиск, анализ и встраивание в стратегию инновационных и прорывных идей. Эта функция сложна не столько в техническом аспекте, сколько в смысле человеческого наполнения процессов ее реализации. Ее также необходимо разделять на аналитическую, техническую, часть, и часть, предназначенную для принятия решений.

Разделение функций в стратегическом функционале на техническую и решающую части вносит специфические требования к персоналу этого функционала. Зарубежные исследователи выделяют две группы персонала:

1) лидеры, способные создавать, выделять и принимать инновационные и прорывные стратегические решения;

2) руководители и специалисты, способные к скрупулезной работе с фактами и их анализом, подготовке вариантов и выявлению будущих проблем по всему пространству стратегического анализа и планирования.

Тщательный анализ психологических и прочих характеристик персонала, отбираемого в функционал СМ, позволяет добиться высокой эффективности его работы. Однако на различных этапах жизненного цикла компании (ЖЦК) эти требования могут сильно меняться.

Функции, которые необходимо реализовать на предприятии для создания эффективного стратегического менеджмента, определяются теми руководящими документами и планами, которые сегодня принято считать необходимым и достаточным

набором для разработки стратегии и ее реализации. Информационное оснащение функционала стратегического менеджмента может быть наглядно представлено на схеме (рис. 3.3).

Выделение видов деятельности, относящихся к стратегическим, позволяет топ-менеджерам и владельцам сосредоточиться на стратегической деятельности, серьезная организация которой подразумевает минимизацию их участия в тактической и текущей деятельности. Операционная деятельность, также планируемая на стратегическом уровне, позволяет осуществить это разделение, поэтому эффективная организация стратегического менеджмента обеспечивает и эффективную операционную деятельность.

Рис. 3.3. Схема информационного оснащения функционала стратегического менеджмента

Контрольные вопросы и задания

1. Какие уровни управления предприятием известны?
2. Перечислите виды стратегии на предприятии.
3. Что подразумевает корпоративная стратегия?
4. Какова структура стратегического функционала?

Тема 4. Стратегический выбор и стратегическое планирование

4.1. Выбор стратегического направления

Первый шаг в стратегическом менеджменте – это выбор стратегических направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: *во-первых*, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, *во-вторых*, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

Необходимо понимать, что данная стратегия должна подвергаться пересмотру, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

Не надо бояться того, что при появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Если существует четкая и достоверная обратная связь, позволяющая обеспечить своевременную корректировку направлений стратегии, то объем и характер корректировки должны выбираться в том же ключе амбиций, который был в первом варианте стратегии.

4.2. Переход к стратегическому планированию на основе выбранного направления

Обычно выделяют следующие этапы составления стратегического плана развития предприятия.

1. Стратегический анализ:

• анализ внешней деловой окружающей среды;

• анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

2. Постановка первичных целей и определение корпоративной политики предприятия (целеполагание).

3. Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив:

• определение базовой стратегии;

• выбор стратегических альтернатив.

4. Формулирование функциональных стратегий:

• стратегия маркетинга;

• финансовая стратегия;

• стратегия НИОКР;

• стратегия производства;

• социальная стратегия;

• стратегия организационных изменений;

• экологическая стратегия.

Момент перехода от стратегического планирования к процессу реализации стратегического плана, т. е. к стратегическому управлению, начинается с 4-го этапа.

5. Формирование продуктовой стратегии (представление различных проектов).

Обычно считают, что по окончании 5-го этапа должен появиться документ, называемый «Стратегический план предприятия», который, как правило, включает следующие разделы:

• цели и задачи предприятия;

• текущие операции и долгосрочные задачи;

• стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы);

• функциональные стратегии;

• наиболее значимые проекты (программы).

6. Внеэкономическая деятельность.

7. Капиталовложения и ресурсное распределение.

8. Планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий, «систем быстрого реагирования»).

Расчеты, обоснования, результаты анализа с использованием различных инструментов обычно собирают в приложениях. Отдельно формируются документы, называемые «политики», в которых на базе стратегических планов устанавливаются правила и регламенты достижения стратегических целей.

В содержание перечисленных документов должны входить:

• изложение корпоративного видения и целей;

• допущения, на которых должен быть основан план;

• стратегические проблемы, которые возникают при корпоративной оценке, анализе деловой окружающей среды;

• оценка расхождений и прибыльности;

• стратегии, возникающие по принятию во внимание всех элементов, включая творческий подход к тому, как могут быть использованы возможности и каким образом может быть достигнуто конкурентное преимущество через изменение границ отрасли;

• детализированный анализ риска;

• финансовые результаты плана.

При принятии стратегического плана стратег должен получить ответы на целый ряд вопросов:

• Является ли стратегия определенной и четко сформулированной?

• Приняты ли во внимание конкуренты и структуры отрасли?

• Соответствует ли это реальному положению на рынке?

• Являются ли географические пределы соответствующими?

• Является ли стратегия последовательно согласующейся с силами внешней среды?

• Является ли уровень риска приемлемым?

• Увеличивает ли стратегия стоимость для акционеров?

• Соответствует ли стратегия корпоративной компетенции и ресурсам?

• Соответствует ли структура компании ее стратегии?

• Соответствуют ли стратегии временные рамки?

• Является ли план внутренне согласованным?

Содержание этапов составления стратегического плана, а также его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых форма собственности, тип предприятия (специализированное или дифференцированное), отраслевая принадлежность предприятия, его размеры, существующая на предприятии система управления.

Временные рамки одинаковых по назначению планов разных предприятий зависят:

• от отраслевой принадлежности;

• уровня технической оснащенности;

• среднего времени от появления идеи до ее внедрения;
• продолжительности воздействия принимаемых решений;
• степени предсказуемости будущего.

Схемы формирования и форма представления стратегического плана носят общий характер и могут быть видоизменены в зависимости от специфики конкретного предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите этапы составления стратегического плана развития предприятия.
2. Какие разделы включает «Стратегический план предприятия»?
3. Каково содержание «политик», устанавливающих правила и регламенты достижения стратегических целей?
4. От чего зависят временные рамки одинаковых по назначению планов разных фирм?

Тема 5. Базовые модели стратегического выбора

5.1. Подход И. Ансоффа – матрица возможностей

Матрица возможностей по товарам / рынкам впервые была предложена в 1960-х гг. Игорем Ансоффом под названием «вектор роста». Эта матрица, известная также под названием «продукция – рыночная определенность», является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив, и предусматривает применение четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка (рис. 5.1).

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	I Проникновение на рынок	III Развитие товара
Новый рынок	II Развитие рынка	IV Диверсификация

Рис. 5.1. Матрица возможностей по товарам / рынкам

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство.

Квадрант I матрицы показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эта стратегия называется также «Экономия издержек» или «Улучшай то, что уже делаешь». Данная стратегия эффективна для предприятия или его самостоятельных хозрасчетных подразделений (СХП), когда рынок растет или еще не насыщен и предприятие стремится расширить сбыт.

Квадрант II матрицы показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Эта стратегия эффективна в том случае, если предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок, если в результате

изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке, а также тогда, когда для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения.

Квадрант III матрицы означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Данная стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров.

Квадрант IV матрицы – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя.

Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных выше стратегий. При этом их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от использования каждой из них.

5.2. Модификация матрицы возможностей Г. Стейнером

Модификация, предложенная Г. Стейнером в 1975 г., представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Модификация матрицы Г. Стейнером

Рынок / Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Матрица показывает уровни риска и, соответственно, степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок / продукт». Модель может быть использована для определения вероятности успешной деятельности при выборе той или иной стратегии, а также для выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения, например инвестиций для разных СХП.

5.3. Метод стратегического выбора М. Портера

Метод стратегического выбора профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера представляет собой набор типовых стратегий (рис. 5.2), в основе которых лежит идея о том, что каждая из стратегий основана на конкурентном преимуществе и добиться его фирма должна, выбрав свою стратегию.

<table>
<tr><td rowspan="2">Сфера конкуренции</td><td>Широкая цель</td><td>Лидерство за счет экономии на издержках</td><td>Дифференциация</td></tr>
<tr><td>Узкая цель</td><td>Сфокусированные издержки</td><td>Сфокусированная дифференциация</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td colspan="2">Меньшие издержки</td><td>Дифференциация</td></tr>
<tr><td colspan="3">Конкурентное преимущество</td></tr>
</table>

Рис. 5.2. Метод стратегического выбора М. Портера

Фирма должна решить, какой тип конкурентного преимущества и в какой сфере она хочет получить. Первая составляющая стратегического выбора по этой модели – конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: меньшие издержки и дифференциация товара. Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Вторая составляющая стратегического выбора – это сфера конкуренции, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли. Одна из причин важности конкуренции состоит в том, что отрасли сегментированы. Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, М. Портер объединяет в понятии типовых стратегий.

5.4. Стратегии по Ф. Котлеру

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (фирме). Целесообразность применения маркетинговой методологии Котлера по отношению к стратегическому менеджменту в целом обусловлена четкостью подходов к выделению стратегий в зависимости от факторов внешней среды. Синтез этих факторов и их последующая декомпозиция позволяют выбрать эффективную стратегию, учитывающую и позицию покупателей, и отношение потребителей, и интересы сил, влияющих на компанию и учитывающих ее деятельность в своих планах. В этой методологии выделяют следующие стратегии.

Стратегия «лидера». Фирма-лидер занимает доминирующую позицию на рынке товара, причем это признают и ее конкуренты. В распоряжении фирмы-лидера имеется целый набор стратегических альтернатив:

- увеличение первичного спроса, направленное на обнаружение новых потребителей товара, расширение сферы использования товара, увеличение разового его применения, что обычно целесообразно осуществлять на начальных стадиях жизненного цикла товара;
- оборонительная стратегия, которую применяет фирма-новатор, чтобы защитить свою долю рынка от наиболее опасных конкурентов;
- наступательная стратегия, чаще всего состоящая в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако, как показывает практика, существует некий предел, при превышении которого дальнейшее повышение доли рынка становится невыгодным;
- стратегия демаркетинга, связанная с сокращением доли фирмы на рынке с целью избежать обвинений в монополизме.

Стратегия «бросающего вызов». Фирма, не занимающая доминирующей позиции, атакует лидера, т. е. бросает ему вызов. Цель данной стратегии – занять место лидера. При этом ключевым становится решение двух важнейших задач: выбор плацдарма для проведения атаки на лидера и оценка возможностей его реакции и защиты.

Стратегия «следующего за лидером». Фирма-конкурент с небольшой долей рынка выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее характерна для

предприятий малого бизнеса.

В зависимости от состояния конкретного рынка и его конкурентной напряженности могут иметь место комбинации стратегий по различным товарным категориям и сегментам.

Одной из главных стратегических задач предприятия является проблема выбора сфер бизнеса, в которых оно намерено осуществлять свою деятельность. Это связано с необходимостью обеспечения равновесия между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью. Такое равновесие может быть достигнуто прежде всего балансированием жизненных циклов изделий, которое состоит в последовательном сосредоточении усилий предприятия на обеспечении производства изделий, находящихся в разных фазах жизненного цикла. Отслеживание реального состояния ЖЦТ в различных отраслях и на различных предприятиях в рамках стратегического мониторинга позволяет предприятию встраиваться в циклический характер развития различных элементов национальной экономики.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем суть подхода И. Ансоффа?
2. Поясните модификацию матрицы возможностей, предложенную Г. Стейнером.
3. Какая идея положена в основу метода статегического выбора М. Портера?
4. Приведите классификацию конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.

Тема 6. Базовые модели стратегического планирования

6.1. Суть стратегического планирования

К концу 1960-х гг. изменилась ситуация с наполнением рынков товарами и платежеспособностью населения в развитых странах, что привело к нарастанию кризисных явлений и усилению международной конкуренции. Поэтому самые точные прогнозы на основе экстраполяции стали все больше расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным являлось расхождение реальных итогов с оптимистическими целями, устанавливаемыми на основе предыдущих успехов. Становилось все более очевидным, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды и растущей конкуренции исторически сложившаяся система долгосрочного планирования не работает. Созданная в течение нескольких десятилетий система стратегического планирования базируется на предположении, что будущее не может быть предсказано методом экстраполяции.

Набор принципиальных элементов концепции стратегического планирования определялся на основе поиска путей преодоления ограничений, свойственных системе долгосрочного планирования. Собственно, в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного планирования на основе экстраполяции от стратегического планирования, основанного на анализе и поиске. Во главу угла стратегического планирования поставлен *анализ* как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил, а также *поиск* путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.

Таким образом, можно сказать, что ***суть стратегического планирования*** заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов путем применения анализа и активизации поиска.

6.2. Модель Гарвардской школы бизнеса

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), основанная на широко известной процедуре SWOT-анализа, разрабатывалась К. Эндрюсом в соавторстве с К. Хринстенсеном в течение достаточно длительного промежутка времени. Данная модель – типичный представитель «школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса базируется на нескольких главных постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии».

В самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет собой поиск некой точки пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, заключающихся в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть сформированы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта существенное влияние оказывают ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

6.3. Модель И. Ансоффа

И. Ансофф предложил принципиально отличающуюся от разработок Гарвардской группы модель формирования стратегического плана развития предприятия.

Два существенных отличия этих моделей:

• во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы;

• во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегического плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блоксхемы (до 57 (!) блоков).

«Инженерный уклон» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации. С практической точки зрения подходы Ансоффа более проработаны для конкретного использования, чем модель Гарвардской школы бизнеса, поскольку содержат развернутую методику создания стратегического менеджмента в компании. Рекомендации по выбору альтернатив, основанные на опыте значительного количества фирм, весьма полезны при оценке последствий выбора отдельного варианта или комбинации альтернатив. Недостаток подхода Ансоффа – в его базировании исключительно на случаях, взятых из американской практики. Но наличие ориентиров в виде точно обозначенных перечней факторов значительно упрощает работу по выделению стратегически важных компонентов создания стратегии и планов ее реализации.

6.4. Модель Г. Стейнера

Считается, что модель Г. Стейнера близка к модели Гарвардской школы бизнеса (если не учитывать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных моделей.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия (Г. Стейнер посвящает этому в своей книге десять страниц!). Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить модели Гарвардской группы и И. Ансоффа.

Во-вторых, это связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное – среднесрочное – тактическое планирование».

В модели Стейнера предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. В качестве параметров и характеристик могут выступать прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т. д.

В этой модели среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса и для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же промежуток времени. Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д.

Такие подходы достаточно плодотворны, но на практике необходима некая их консолидация, основанная на учете особенностей компании и ее внешней среды.

6.5. Консолидирующий (корпоративный) подход к применению моделей

В основе консолидирующего, или корпоративного, подхода стратегического планирования лежат следующие постулаты.

1. Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор.

2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, включаемые в стратегию развития предприятия в целом и скоординированные между собой.

3. Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, который не заканчивается формированием плана. Более того, сам план имеет смысл для предприятия только в том случае, если он будет реализован, при необходимости вовремя скорректирован либо полностью переформулирован.

Принципиальное отличие консолидирующего подхода планирования от изложенных выше моделей формирования плана заложено на этапе выбора. Использование принципа иерархичности построения стратегий означает, что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, понимаемой как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов альтернатив конкретных решений. Таким образом, базовая стратегия разрабатывается для предприятия в целом.

Принцип иерархичности построения стратегического плана означает прежде всего, что одновременно с корпоративной (базовой) стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака, определяющего качественные отличия принципа разработки стратегии, берется деление структурных единиц предприятия на линейные (горизонтальные) и функциональные (вертикальные). Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции, поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «продукт – рынок». Функциональные подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования какого-либо определенного вида ресурса или сферу деятельности и поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «ресурсы – возможности».

В соответствии с вышесказанным в рамках линейных

подразделений разрабатываются конкретные бизнес-проекты, охватывающие весь жизненный цикл конкретного продукта (товара), а в рамках функциональных подразделений – функциональные стратегии. При этом определенный матричный характер формирования бизнес-проектов и функциональных стратегий (ресурсы используются при производстве каждого из продуктов, и критерием нахождения компромисса является наиболее эффективное их использование) позволяет говорить о возможности согласования данных стратегий и соответствия их базовой стратегии предприятия.

Наконец, процесс формирования плана есть не самоцель, а только начальная точка отсчета долгого процесса его реализации. Причем конкретные действия по реализации плана осуществляются как высшим руководством предприятия, так и руководителями крупных структурных подразделений. Поэтому необходимо осуществлять контроль и оценку эффективности реализации разработанной стратегии. При этом могут возникнуть две противоположные ситуации. В случае, если эффективность реализации плана высока, осуществляются дальнейшие конкретные действия в соответствии с выбранной концепцией. Если же эффективность реализации стратегического плана оценивается как недостаточная в силу ряда причин (например, изменений внешней деловой окружающей среды, ресурсного потенциала предприятия, ценностей руководства и т. д.), то возникает необходимость в переработке базового плана и разработке нового. В таком случае процесс формирования стратегического плана повторяется в той же последовательности.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем суть стратегического планирования?
2. На чем основана модель Гарвардской школы бизнеса?
3. Перечислите отличия модели Гарвардской школы бизнеса от модели И. Ансоффа.
4. Каковы отличия между моделью Г. Стейнера и моделью Гарвардской школы бизнеса?
5. Каково принципиальное отличие консолидирующего подхода планирования от изложенных выше моделей?

Тема 7. Аналитический инструментарий стратегического менеджмента

7.1. Портфельный анализ

Выбор той или иной стратегии можно определять с помощью портфельного анализа.

Портфельный анализ – это инструмент, основанный на построении матриц, предназначенных для сравнения направления деятельности и проектов друг с другом по таким критериям, как темпы роста и эффективности продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла товара, доля рынка, привлекательность отрасли и др. Портфельный анализ позволяет оценить деятельность организации по вложению средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и по сокращению или прекращению инвестиций в неэффективные проекты.

В мировом опыте самыми распространенными портфельными моделями анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как BCG, GE/ McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel.

При построении любой матрицы предполагается, что цель анализа – добиться, чтобы портфель организации стал сбалансированным, т. е. было достигнуто равновесие внутри организации между теми подразделениями, которые нуждаются в дополнительных инвестициях, и теми, которые способны их предоставить.

7.2. Матрица БКГ

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ – BCG Matrix) – инструмент для стратегического анализа, широко применяющийся для планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. В основу данного инструмента заложены две теоретически обоснованные концепции: ***жизненного цикла товара*** (вертикальная ось) и ***эффекта масштаба производства***, или ***кривой обучения*** (горизонтальная ось).

Рассмотрим характеристики квадрантов более подробно (рис. 7.1).

Квадрант «Звезды». Высокий темп роста объема продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста объема продаж.

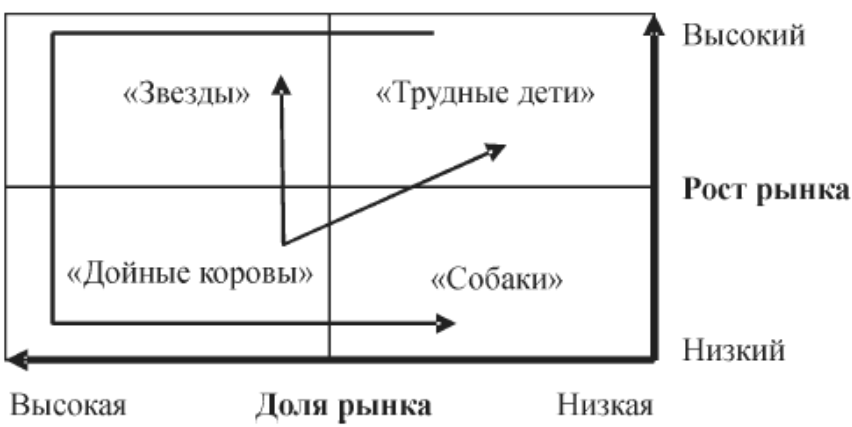

Рис. 7.1. Матрица БКГ

«Дойные коровы» («Денежные мешки»). Высокая доля рынка, но низкий темп роста объема продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют

дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»). Низкий темп роста объема продаж и низкая доля рынка. Товар, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»). Низкая доля рынка, но высокие темпы роста объема продаж. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как «Звездами», так и «Собаками». Если существует возможность перевода в «Звезды», то товар нужно инвестировать, в противном случае избавляться от него.

Недостатки рассмотренной модели:

• сильное упрощение ситуации;

• учет только двух факторов, однако высокая относительная доля рынка – не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста – не единственный показатель привлекательности рынка;

• отсутствие учета финансового аспекта, удаление «Собак» может привести к удорожанию себестоимости «Дойных коров» и «Звезд», а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;

• допущение, что доля рынка соответствует прибыли. Это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;

• допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Достоинства рассмотренной модели:

• теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;

• объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);

• наглядность получаемых результатов и простота построения;

• возможность сочетания портфельного анализа с моделью жизненного цикла товара;

• простота и доступность для понимания;

• легкость разработки стратегии для бизнес-единиц и инвестиционной политики.

Правила построения матрицы. Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное

пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли рынка является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трех сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке. Цифра 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста объема продаж компании от максимального до минимального, минимальное значение может быть отрицательным, если темп роста отрицательный.

По каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной осей и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объемах продаж компании.

7.3. Матрица Мак-Кинзи

Предложенная компанией General Electric и консалтинговой фирмой McKincey матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» свободна от некоторых недостатков, присущих матрице Бостонской консалтинговой группы (рис. 7.2).

Рис. 7.2. Матрица Мак-Кинзи

В частности, в отличие от матрицы БКГ здесь вместо двух градаций по каждой из осей вводится три, и, таким образом, получается матрица 3×3, рассматриваемая в двумерной системе координат «привлекательность отрасли – конкурентная позиция».

Долгосрочная привлекательность отрасли рассматривается как интегральная характеристика, определяемая исходя из оценки некоего множества факторов. При этом в различных ситуациях могут рассматриваться различные факторы, в том числе:

- емкость (размер) рынка и его предполагаемый рост;
- доступность рынка;
- доходность отрасли;
- технологическое состояние;
- степень остроты конкуренции;
- оценка возможностей и угроз;
- длительность жизненного цикла, а также сезонные и циклические колебания;
- степень зависимости от социальной и политической

ситуации, государственного регулирования и т. д.

Как видно из рис. 7.2, в данном подходе очевидна параллель с матрицей БКГ – стратегии, приведенные в угловых квадрантах данной матрицы, аналогичны соответствующим стратегиям, предписываемым матрицей БКГ («Трудные дети», «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки»). Модель Мак-Кинзи, несмотря на ее большую сложность по сравнению с другими моделями, получила широкое распространение. Известно множество вариаций данной модели, связанных как с увеличением числа рассматриваемых факторов, так и с расширением множества стратегических решений.

Слабой стороной матриц БКГ и Мак-Кинзи является их ориентация на краткосрочную перспективу. Чтобы лучше идентифицировать виды бизнеса, находящиеся на подъеме, и учесть долгосрочную перспективу, привлекают модели, использующие концепцию жизненного цикла.

7.4. Модель Мак-Кинзи «7S»

Инструментарий данной модели компании McKinsey – набор таких компонентов в структуре и функциях фокусной организации, которые позволяют не упустить ни одного стратегически важного аспекта. В модели выделяют семь факторов, требующих анализа как в период определения готовности компании к процессу осуществления организационных преобразований, предусматриваемых стратегией, так и при внедрении этих изменений. Каждый фактор представляет собой большой блок, требующий анализа и постоянного мониторинга.

S1 (Shared Values – общие ценности) – центр пересечения модели. Ключевые убеждения и определение, во что верят руководство, персонал и владельцы компании, т. е. ответ на вопрос: «Какова сущность организации?» – и мониторинг стабильности этого ответа.

S2 (Strategy – стратегия) – планы целевого распределения ресурсов с учетом внешней и внутренней среды.

S3 (Structure – структура) – вид отношений между подразделениями (централизованные, децентрализованные, проектные и т. д.).

S4 (Systems – системы) – процедуры и режим их применения в компании.

S5 (Staff – сотрудники) – количество и вид персонала, необходимого для достижения поставленной цели.

S6 (Style – стиль) – корпоративная культура компании и стиль действия ключевых менеджеров.

S7 (Skills – навыки) – отличительные возможности персонала или организации в целом.

На этапе оценки возможности проведения и планирования перемен полезно использовать смешанный анализ, включающий модель компании McKinsey как один из компонентов анализа.

7.5. Модель PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)

PIMS-подход состоит в поиске руководств для преобразований, разработанных на основе обобщенного опыта преуспевающих и менее успешных компаний. С 1972 г. была составлена база данных из 450 корпораций, содержащая анализ более чем 2800 деловых подразделений. Статистический анализ и компьютерное моделирование базы данных обеспечивают компаниям-участникам необходимую информацию и стратегические указания, основанные на разнообразных стратегических ситуациях в различных отраслях. Для базы данных фундаментальными являются две концепции:

1) деловая единица (бизнес-единица) – подразделение, продуктовая линия или центр прибыли;

2) обслуживаемый рынок – часть общего рынка, на котором конкурирует фирма.

PIMS-анализ оценивает изменения в конкурентной позиции фирмы, стратегии, применяемые для ее достижения, и окончательную прибыльность. Анализ показывает, что на прибыльность предприятия постоянное влияние оказывают три группы факторов. Первая группа описывает конкурентную позицию фирмы, включая занимаемую долю рынка и относительное качество продукции. Вторая отражает структуру производства, включая интенсивность инвестиции и производительность труда. Третья группа отражает относительную привлекательность уровня роста рынка и характеристик потребителей. Назначение PIMS-анализа состоит в применении данной классификации к решению целого ряда стратегических вопросов:

• Какой уровень денежных потоков и прибыли является нормальным для данного типа предприятий, если учитывать их рыночное окружение, конкурентную позицию и используемую стратегию?

• Если бизнес продолжается, то какую долю рынка и результата прибыльности следует ожидать в будущем?

• Как на этот результат повлияют изменения в стратегии?

• Как добивались результата предприятия той же или других отраслей, действовавшие в аналогичных условиях и с похожей конкурентной позицией, используя различные типы стратегий?

Ответы на эти вопросы помогут оценить возможные альтернативные варианты при разработке стратегии.

База данных PIMS представлена большим количеством отраслей промышленности, множеством товаров, рынков и географических регионов. Значительная их часть расположена в Северной Америке, хотя 600 из 2800 предприятий находятся в Великобритании, Европе и других странах.

Данный анализ обнаружил связи между стратегией и эффективностью деятельности компании. Эти отношения помогут менеджерам понять и предвидеть влияние стратегических решений и условий рынка на эффективность деятельности компании. Наиболее общие связи между стратегией и эффективностью таковы:

• в отдаленной перспективе важнейшим фактором, оказывающим влияние на эффективность деятельности подразделений компании, будет качество товаров и услуг компании по отношению к ее конкурентам;

• доля рынка и прибыльность тесно связаны между собой;

• высокая интенсивность инвестиций активно влияет на прибыльность;

• многие предприятия – так называемые «Собаки» и «Трудные дети» – приносят прибыль, тогда как многие «Дойные коровы» ее не дают;

• вертикальная интеграция прибыльна лишь для некоторых предприятий. Для предприятий с небольшой долей рынка показатель возврата инвестиций выше, когда степень вертикальной интеграции низкая. Для предприятий с долей рынка выше среднего показатель возврата инвестиций самый высокий либо при низком, либо, наоборот, высоком уровне вертикальной интеграции;

• большинство стратегических факторов, увеличивающих возврат инвестиций, оказывают положительное влияние на долгосрочную стоимость предприятия в будущем.

Некоторые элементы PIMS-модели подвергаются критике – от определения методов сбора информации и точности данных до беспричинных связей между ними. Критика эта справедлива и предупреждает о необходимости осторожного использования полученных результатов. PIMS-анализ может дать пользователю ложное чувство точности и силы предвидения. Его следует рассматривать как дополнительный источник идей для стратегического планирования, используемый наряду с собственным опытом, взглядами и анализом.

Довод о том, что структура индустрии, конкурентная позиция предприятия, структура его затрат / прибыли / инвестиций и конкурентные стратегии, используемые им, существенно влияют на прибыльность, обладает сильной интуитивной

привлекательностью.

Практики знают, что позиция доминирующего рыночного лидера на растущем рынке с привлекательными возможностями получения доходов и умеренной потребностью в инвестициях принесет высокую прибыль. В то же время предприятие, находящееся на третьей или четвертой конкурентной позиции зрелого рынка с низкой нормой прибыли, получит низкую прибыль или убытки. PIMS-анализ показывает, что названные структурные показатели существенно влияют на прибыльность предприятия и что компаниям следует искать конкурентные структуры и позиции, которые обеспечили бы им преимущества по прибыли.

7.6. SWOT-анализ

SWOT-анализ является наиболее комплексной и сегодня достаточно известной процедурой стратегического анализа предприятия. Исследование положения предприятия в отрасли, рыночных возможностей и опасностей и в связи с ними его сильных и слабых сторон получило сокращенное название SWOT (по первым буквам английских слов: Strenghs – сила, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы). Под слабыми сторонами в широком смысле понимаются недостатки организации, препятствующие достижению ее целей, полному использованию ресурсного потенциала и возможностей внешней среды; под сильными, напротив, все элементы организации, которые способствуют этому.

Для лучшего понимания методики применения SWOT-анализа следует разобрать подходы к его использованию. Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена на рис. 7.3 (комментарии внутри рисунка – пример реальной компании).

Внутренние элементы анализа
Сильные стороны
Брэнд и маркетинговые коммуникации. Персонал и инфраструктура. Мобильность
Слабые стороны
Компетентность и мотивированность персонала. Достаточность ресурсов. Качество. Развитие. Скорость реагирования
Внешние элементы анализа
Возможности
Вытеснение конкурентов. Создание новых ниш. Использование соперничества конкурентов для расширения рынка. Использование законодательных и административных ресурсов
Угрозы
Способность покупателей и поставщиков торговаться. Появление новых конкурентов, товаров и услуг-заменителей

Рис. 7.3. Пример оформления результатов SWOT-анализа

На схеме перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легкоприменимым для менеджеров, однако и столь же подверженным неправильному использованию. Для его проведения не требуется ни обширной базы данных, ни формальной подготовки. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить

простой SWOT. В то же время присущая данному анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». К тому же пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

Чтобы избежать указанных ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо придерживаться следующих несложных правил.

Правило 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Поймите различия между элементами SWOT: сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если их так воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только относящиеся к делу преимущества и недостатки. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет сильной стороной, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что бывает трудно понять, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и недостатки должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но и поручать его одному человеку тоже нельзя, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в

максимальной степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за этого, что ничего не значит для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Аналогичным образом можно проанализировать и другие элементы. Некоторые из полученных составляющих будут иметь отношение к покупателям, некоторые нет. Суть в том, что включать нужно только те из них, что воспринимаются рынком и покупателями как важные. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению возможностей и угроз, которые привносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, а также сильных и слабых сторон, возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по утвержденной на предприятии процедуре.

7.7. Система PEST

Система PEST – концепция, которую консультанты стратегии используют для анализа внешней макросреды фирмы. PEST − это название по первым буквам английских слов: Political – политический, Economic – экономический, Social – социальный; Technological – технологический.

Факторы PEST играют важную роль с точки зрения стратегических возможностей создания ценности. Однако они обычно находятся вне контроля корпорации и должны рассматриваться либо как угрозы, либо как возможности. Необходимо помнить, что макроэкономические факторы могут различаться в зависимости от континента, страны или даже региона, поэтому обычно PEST-анализ проводится в рамках страны.

Выполнение PEST-анализа относительно просто и может быть реализовано с помощью семинаров, использующих метод мозгового штурма. Применение PEST-анализа может осуществляться по следующим направлениям: компания и стратегическое планирование, планирование маркетинга, развитие бизнеса и продукта, а также отчеты о научно-исследовательской работе.

Иногда применяется расширенный формат, например SLEPT Analysis (SLEPT-анализ, учитывающий правовой фактор) или STEEPLE Analysis (STEEPLE-анализ, учитывающий социальный / демографический, технологический, экономический, природный, политический, правовой и этический факторы). Очень важны могут быть также географические факторы.

Контрольные вопросы и задания

1. Поясните суть портфельного анализа.
2. Какие концепции заложены в основу матрицы Бостонской консалтинговой группы?
3. Из каких элементов состоит матрица Мак-Кинзи?
4. Каково назначение PIMS-анализа?
5. Перечислите правила проведения SWOT-анализа.
6. Влияние каких факторов учитывает система PEST?

Тема 8. Построение стратегического анализа

Стратегический анализ может быть весьма обширным и многогранным, поскольку в процессе его проведения и по его результатам принимаются решения о стратегии, а затем организуется ее исполнение с мониторингом и корректировками. Ограничения, накладываемые на этот анализ, связаны с необходимостью минимизации его стоимости по сравнению с финансовыми результатами и достигаемой конкурентоспособностью. Рассматриваемые ниже виды анализа – это тот набор инструментов, из которого надо постоянно делать выбор для получения реальной стратегической картины, необходимой для принятия эффективных решений.

8.1. Ситуационный анализ

Ситуационный анализ, или анализ ситуации, – один из этапов стратегического планирования маркетинговой деятельности. Он предполагает тщательный мониторинг внутренней и внешней среды фирмы, в результате которого определяются ее сильные и слабые стороны, угрозы и дополнительные возможности, ожидающие фирму в результате того или иного хода развития событий во внешней маркетинговой среде. Результатом ситуационного анализа может быть выбор фирмой одной из альтернативных стратегий своего развития: рост, сокращение или объединение.

Ситуационный анализ направлен на определение потенциала фирмы и пределов возможностей его использования. Всю систему ситуационного анализа можно разбить на три аналитических направления.

Первое направление – анализ внешних условий деятельности фирмы: политики правительства, окружающей среды, населения, покупателей, рынка, конкурентов, поставщиков, маркетинговых посредников, микросреды маркетинга.

Второе направление – анализ системы цепочек поставок: контроль целей и системы участников цепочек поставок с точки зрения их соответствия внешним условиям, задач, функций и методов, анализ программ и ресурсного обеспечения, организация операционной деятельности в сети.

Третье направление – анализ основных товарных элементов: товаров, ценовой политики, системы движения товара и организации сбыта, рекламы, стимулирования сбыта.

Одним из вариантов реализации этого анализа может быть применение инструментов SWOT– и PEST-анализа.

8.2. Анализ внешней среды

После установления миссии и целей организации руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1) изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало различные проблемы для авиакомпаний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования;

2) факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам;

3) факторы, которые дают больше возможностей для достижения общих целей фирмы путем корректировки плана. Когда гостиничная компания «Холидей Иннз» изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казино, ее руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ факторов внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и для разработки стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается, по существу, в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где находится организация сейчас?

2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Угрозы, с которыми сталкивается организация, и возможности, которые перед ней открываются, можно объединить

в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может оказывать драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них – темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

При анализе рыночной внешней среды учитываются многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

В 1970-х гг. Элвин Тоффлер ввел в оборот термин «футурошок» – шок будущего. Тоффлер определяет «футурошок» как разрушительный стресс и дезориентацию, возникающие в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за очень короткое время. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды помогает учитывать изменения в технологии производства, определять целесообразность применения ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или прогнозировать успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к «футурошоку», который способен разрушить организацию. Отрасль, выпускающая бумажные пакеты, всегда казалась относительно устойчивой. Однако за последние годы достижения в технологии производства пластиковых пакетов на фоне стабилизации цен на нефть (производство пластиковых изделий основано на нефтепродуктах) создали определенные проблемы для этой отрасли. Успех бумажной промышленности в преодолении этих

проблем будет отражением ее реакции на резкие изменения за короткий период.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Общая стратегия фирмы или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной зашиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер при анализе такого объекта, как конкурент, предлагает четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что может сделать конкурент?». В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента:

1) анализ будущих целей конкурентов;

2) оценка текущей стратегии конкурентов;

3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании;

4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, Портер предлагает четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?

2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?

3. В чем уязвимость конкурента?

4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Факторы социального поведения включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и

национальных меньшинств в обществе, изменение социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

8.3. Анализ экономики предприятия и его ресурсов

Наиболее эффективен процессный подход к анализу, основанный на анализе потоков создания ценности. Выделяют два блока для анализа.

Основной блок:

• закупки (обеспечение);

• изготовление продукции;

• складирование, доставка и распределение продукции;

• маркетинг (включая продажу);

• обслуживание товара у потребителя.

Вспомогательный блок:

• управленческая структура;

• управление персоналом;

• технологическое обеспечение производства;

• обеспечение материалами внутри предприятия.

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему, которая рассматривается как совокупность бизнес-процессов, направленных на повышение потребительской стоимости товара и одновременно на снижение собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии.

Анализ проводится по следующей схеме:

1) оценка ресурсов;

2) оценка эффективности предприятия;

3) финансовый анализ деятельности предприятия;

4) сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия;

5) организация процедуры оценки совокупных (интегральных) характеристик предприятия.

Рассмотрим отдельные компоненты этой схемы.

1. Оценка ресурсов. Охватывает анализ следующих используемых ресурсов:

• физические ресурсы – рассматриваются качественные характеристики, например оценивается не просто количество единиц оборудования, а амортизационная история каждого, мощность, степень изношенности, цикличность работы, взаимозаменяемость и т. д.;

• человеческие ресурсы – учитываются квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых, скорость передвижения по служебной лестнице и т. д. Анализ трудовых

ресурсов проводится по следующим направлениям: квалификационный состав, возрастной состав, производительность труда в денежном и натуральном выражении, изменение структуры персонала, текучесть персонала;

• финансовые ресурсы – анализируется движение финансовых потоков в разрезе трех сфер деятельности предприятия: производственной, инвестиционной и финансовой в связи с поступлением и расходованием собственных и заемных финансовых ресурсов. Здесь же проводится анализ финансового состояния предприятия, который позволяет определить его финансовую устойчивость, платежеспособность, финансовые возможности по реализации разработанных стратегий. Он включает анализ источников средств и их размещения, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности, финансовых коэффициентов;

• нематериальные активы – рассматриваются «управленческая культура», организационные возможности, репутация в деловом мире, контроль над сбытовой сетью, патенты, лицензии, ноу-хау и т. д.

2. Оценка эффективности предприятия. Может включать в себя следующие мероприятия:

• экономический анализ производственной программы предприятия – выполняется по всем видам деятельности и в разрезе ассортимента основной номенклатуры производства. Детализация данного анализа в общем виде может предусматривать:

– экономический анализ структуры видов деятельности предприятия;

– анализ структуры доходности по видам деятельности;

– анализ структуры затрат по различным видам деятельности предприятия;

• анализ номенклатуры выпускаемой продукции – проводится на основе изменения структуры по видам деятельности и по видам продукции в разрезе основной деятельности. Данный анализ позволяет определить тенденции изменений ассортимента продукции с учетом рентабельности каждого из этих видов;

• анализ динамики себестоимости реализованной продукции – проводится с целью изучения изменения себестоимости продукции за определенный период;

• анализ эффективности использования материальных ресурсов – связан с оценкой эффективности их использования и определяется уровнем:

– оборачиваемости производственных запасов;

– обеспеченности запасами потребностей производства;

– эффективности использования запасов по сравнению с удельными нормами и выявления сверхнормативных и ненужных запасов;

– удельного расхода материалов на единицу выпускаемой продукции;

– темпов прироста материальных расходов к темпам прироста производства;

• анализ эффективности использования имущественного комплекса – оценивает динамику изменений и эффективность использования:

– основных фондов;

– материальных ресурсов;

– трудовых ресурсов;

– финансовых ресурсов;

• анализ эффективности использования основных средств – выполняется для определения:

– структуры основных фондов;

– возможностей предприятия по увеличению объемов производства;

– эффективности использования основных фондов;

– мероприятий по консервации, реализации или реструктуризации отдельных объектов;

– показателей выбытия и обновления основных фондов;

• анализ использования производственных мощностей – осуществляется с целью:

– изучения структуры и динамики основных фондов, технического состояния и темпов обновления активной их части;

– исследования хода технического перевооружения и реконструкции предприятия;

– определения показателей использования производственных мощностей и основных производственных фондов;

– определения факторов, влияющих на эффективность использования производственных мощностей.

3. Финансовый анализ деятельности предприятия. Это определение финансовых возможностей по созданию основных фондов, повышению прибыльности, проведению политики приобретения и ликвидации убыточных производств, участию в рынке ценных бумаг и т. д. При этом он представляет собой расчет некоторых коэффициентов и их исследование с точки зрения поставленных целей. В этот анализ могут включаться:

• оценка финансовой устойчивости предприятия;

• анализ финансовых результатов деятельности предприятия;

• динамика изменений балансовой прибыли предприятия;

• анализ формирования прибыли по источникам доходов,

который показывает изменения направлений доходности;

• финансовый леверидж, характеризующий влияние на прибыль величины и структуры долгосрочных пассивов. Эффект финансового левериджа заключается в том, что обязательные платежи по обслуживанию заемного капитала в случае недостаточности прибыли могут привести к необходимости ликвидации части активов. Высокая доля заемного капитала характеризует высокий уровень финансового риска и свидетельствует о высокой степени финансовой зависимости предприятия. Финансовый леверидж можно рассчитать как соотношение заемного и собственного капитала либо как отношение темпа изменения чистой прибыли к темпу изменения валовой прибыли;

• оценка критического объема продаж (метод мертвой точки), определяющая, насколько отслеживается объем выпуска, обеспечивающий безубыточную деятельность предприятия;

• критический объем, который рассчитывается как частное от деления постоянных производственных расходов на удельный маржинальный доход;

• маржинальный доход, представляющий собой сумму постоянных расходов и прибыли и рассчитывающийся как разность между выручкой от реализации и переменными расходами;

• оценка эффекта операционного левериджа, который измеряется как частное от деления произведения удельного маржинального дохода и критического объема продаж на объем валовой прибыли.

4. Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия. Включает исторический анализ предприятия. С этой точки зрения рассматриваются все основные и вспомогательные виды деятельности, ресурсы, их обеспечивающие, а также их сочетание. Исторический опыт позволяет более точно выявить сложившийся имидж предприятия в бизнессреде, а также стиль его поведения, принятый в сферах управления и производства. Результаты анализа должны отображаться для наглядного понимания и представления в виде трендов, диаграмм, аналитических записок и т. д.

5. Организация процедуры оценки совокупных (интегральных) характеристик предприятия. Заключается в сравнении результатов анализа по предыдущим этапам схемы с отраслевыми нормативами, в том числе в мультинациональных корпорациях и в среднем по общемировым показателям. Так же, как и на предыдущем этапе, результаты анализа должны отображаться для наглядного понимания и представления в виде

трендов, диаграмм, аналитических записок и т. д.

8.4. Конкурентный анализ

Решение о стратегических альтернативах в значительной степени зависит от способности правильно прогнозировать реакции основных конкурентов. Конкурентный анализ – это понимание деятельности конкурентов и имеющихся у них сильных и слабых сторон. Результаты конкурентного анализа могут выявить угрозы и возможности, что послужит основой для принятия правильных решений. Понимание будущих стратегий конкурентов позволяет предугадать будущую угрозу или возможность ее возникновения. Конкурентный анализ может привести к постановке некоторых стратегических вопросов, которые надо учитывать в дальнейшем.

При конкурентном анализе необходимо проанализировать следующие параметры конкурентов:

- финансовые результаты (объем, рост и прибыльность);
- стратегию имиджа и позиционирования;
- цели и степень вовлеченности конкурентов в цепочки поставок фокусной фирмы;
- существующие и прошлые стратегии конкурентов;
- организацию и культуру конкурентов;
- структуру затрат;
- выходные барьеры конкурентов;
- оценку сильных и слабых сторон конкурентов;
- систему распределения, используемую конкурентами.

При анализе системы распределения должны быть получены ответы на ряд вопросов:

- Каковы альтернативные каналы распределения?
- Какими являются тенденции?
- Какие из каналов приобретают все большее значение?
- Какие каналы появились или появятся в ближайшем будущем?
- Кто имеет наибольшее влияние на каналы и каким образом это влияние может сместиться?

Возможность выхода на эффективную и действенную распределительную систему зачастую является ключевым фактором. Распределительные альтернативы могут отличаться друг от друга по нескольким параметрам. Один из параметров – насколько прямым будет канал. Многие производители реализуют продукцию через предприятия розничной торговли, дистрибьюторов или иных посредников либо пользуются какой-либо комбинацией типов каналов. Предприятия, непосредственно связанные с конечным потребителем, имеют самые большие

возможности по управлению маркетингом, они же принимают на себя самый большой риск. Иногда создание нового типа распределительного канала может привести к появлению долгосрочного конкурентного преимущества.

На рыночную прибыльность влияют как потребители, так и сами каналы. В отраслях, где нет сильных торговых марок, например в таких, как производство мебели, розничные торговые организации обычно обладают большим влиянием и могут заставить изготовителей снизить цены. Влияние супермаркетов в значительной степени благодаря увеличению количества информации о торговых операциях заставляет изготовителей менять маркетинг своей продукции.

8.5. Анализ рисков

Стратегический менеджмент имеет дело с особым классом рисков, которые возникают:

• из-за недостатка информации о выбранном направлении развития бизнеса;

• субъективности участников, которые обосновывают и формулируют цели развития бизнеса.

В этой связи субъектами управления риском в стратегическом менеджменте являются все стейкхолдеры. От них же во многом зависит степень достоверности информации, которая может быть условно подразделена на следующие виды:

• достоверная, полученная из достоверных источников как официального, так и неофициального характера;

• относительно достоверная;

• недостоверная, полученная с определенным искажением.

Таким образом, при стратегическом планировании развития предприятия уже на стадии целеполагания необходимо достигать определенного компромисса понимания риска и определять границы его допустимого уровня. При этом согласование параметров допустимого уровня риска по всем стейкхолдерам составляет одну из сложнейших задач стратегического управления рисками. Все факторы, влияющие на риск и его последствия, разделяют на объективные и субъективные. К объективным относятся факторы, которые не зависят от данного предприятия и его стейкхолдеров, т. е. факторы внешней деловой окружающей среды. К субъективным относятся факторы, которые непосредственно связаны с деятельностью предприятия, его ресурсным потенциалом и с деятельностью его стейкхолдеров. Более подробно анализ и учет рисков проводится в соответствии с подходами, изложенными ниже.

8.6. Построение консолидированной матрицы

Консолидированная матрица, включающая в себя все аспекты ситуационного и прочих видов анализа, имеет вид, близкий к тому, который определяют методы, основанные на SWOT-анализе. Важнейшими требованиями к этой матрице являются визуализация угроз, разделенная по их источникам, и нахождение путей преобразования этих угроз в возможности на основе использования сильных сторон предприятия и зависимого окружения.

Вид матрицы сильно зависит от конкретного предприятия, этапа его развития, конкурентной среды, особенностей потребителей и специфики процессов потребления и утилизации продукции. В составе матрицы должно быть не менее пяти (до семи-девяти) таблиц, обеспечивающих не только попарное сравнение и перекрестный анализ взаимодействий, но и сведение всех результатов анализа к оценке рисков и экономическим расчетам.

На практике не приветствуются излишняя математизация результатов анализа, применение сложных расчетов вероятности событий и формирование прогнозов на основе применения различных регрессионных методов анализа. Дело в том, что в стратегии определяющую роль играет человеческий фактор, и попытка его анализа и предсказания поведения обречена на провал. Поэтому матрица должна давать оценку риска и варианты экономических последствий разных вариантов принятия решений, и не более того. Дальнейшее управление стратегическим процессом следует осуществлять на основе сигналов о состоянии различных факторов и создания структуры, обеспечивающей быстрое принятие важных стратегических решений и своевременную их реализацию.

Контрольные вопросы и задания

1. На какие аналитические направления можно разбить систему ситуационного анализа?
2. По каким параметрам руководители оценивают внешнюю среду?
3. Назовите мероприятия, которые может включать в себя оценка эффективности предприятия.

4. Перечислите параметры конкурентов, которые необходимо проанализировать при конкурентном анализе.

5. На какие виды по степени достоверности можно разделить информацию?

6. От чего зависит вид консолидированной матрицы?

Тема 9. Устойчивое развитие компании – база для стратегического развития

9.1. Суть и содержание устойчивого развития

Понятие «устойчивое развитие» компаний родилось из концепции устойчивого развития экономики и общества, которая в свою очередь появилась благодаря процессу экологизации научных знаний и социально-экономического развития, бурно начавшемуся в 1970-е гг. Причиной появления этой концепции стало осознание огромным количеством крупных корпораций ограниченности природных ресурсов, а также недопустимости загрязнения природной среды, которая является основой жизни, экономической и любой деятельности человека.

Устойчивое развитие – это гармоничное, равномерное, сбалансированное (т. е. правильное) развитие. В этом определении главным компонентом является гармоничное развитие. Под гармоничным развитием подразумевается такой комплекс постоянных изменений в компании и ее цепочках поставок, в котором инвестиционные вложения, развитие личности и институциональные изменения, научно-техническое развитие, а также эксплуатация природных ресурсов согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал компании и общества для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений. Это развитие продолжающееся (самодостаточное), оно не противоречит дальнейшему существованию человечества и развитию его в прежнем направлении.

В рамках международного регулирования бизнеса Международная организация по стандартизации (ISO) выпустила стандарт ISO 9004:2009, который посвящен исключительно теме превращения коммерческих и прочих организаций в организации устойчивого развития. При этом в основу устойчивого развития закладывается понятие «устойчивый успех».

Устойчивый успех – это результат способности организации достигать целей и поддерживать такое состояние в течение длительного периода.

Таким образом, устойчивое развитие подразумевает устойчивый успех, а его достижение обусловлено, если следовать стандарту, такими факторами, как организационная среда и заинтересованные стороны.

Степень способности организации добиваться устойчивого развития может быть определена такой характеристикой, как зрелость компании. Действительно, добиться устойчивого и

неизменного успеха всем без исключения компаниям невозможно, ибо все равно хуже будут функционировать те предпринимательские структуры, которые действуют хаотично и неэффективно. Все инструменты, ведущие сегодня к устойчивому развитию, сосредоточены в руках владельцев и топ-менеджеров компаний. Правильное построение стратегии развития и ее эффективный менеджмент – вот ключ к устойчивому успеху и развитию любой компании.

Устойчивое развитие может быть достигнуто лишь при интеграции трех составляющих: экономической, социальной и экологической.

Экономическая составляющая разработана в рамках и на базе теории максимального потока совокупного дохода Хикса – Линдаля, требующего сохранения совокупного капитала, с помощью которого и производится этот доход. Генерация и использование потока совокупного дохода, необходимого для устойчивого развития, подразумевает оптимальное использование ограниченных ресурсов только на основе экологичных – природо-, энерго– и материалосберегающих технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов.

Социальная составляющая основана на справедливом (но не социалистическом) разделении благ и направлена на сохранение стабильности социальных и культурных систем, в том числе на сокращение числа разрушительных конфликтов между людьми. Она ставит целью достижение стабильности систем для поддержания справедливых взаимоотношений не только внутри определенной генерации поколений, но и между ними. Это означает, что бизнес должен исходить из того факта, что в рамках концепции человеческого развития человек является не объектом, а субъектом развития. Таким образом, человек представляет собой главную ценность, а все ценности, являющиеся источником прибыли, бизнес создает для людей. Все это подразумевает участие каждого человека в процессах, которые формируют сферу его жизнедеятельности, содействуют принятию и реализации решений, контролируют их исполнение.

Экологическая составляющая базируется на том, что ни один бизнес не работает вне экологических систем, поэтому его устойчивое развитие должно основываться на обеспечении целостности биологических и физических природных систем. Основное внимание любой бизнес должен уделять своему вкладу в сохранение способностей таких систем к самовосстановлению и динамической адаптации к изменениям. Деградация природных

ресурсов, загрязнение окружающей среды и утрата биологического разнообразия сокращают способность экологических систем к самовосстановлению, что лишает бизнес возможности развиваться в своей отрасли.

Устойчивый успех любой организации может быть достигнут и стабильно поддержан только в устойчивой среде с предсказуемой степенью стабильности, что означает сбалансированное развитие всех трех элементов устойчивого развития в их взаимодействии. Стратегический менеджмент в любой организации, делающей ставку на устойчивое развитие и стабильный успех, должен включать в долговременные планы, а также в контроль и отчетность все три элемента. Это заставляет предприятия при анализе внешней среды обращать внимание на возможность достижения справедливости внутри одного поколения и целенаправленной помощи бедным слоям населения (сочетание экономического и социального элементов). Требование участия населения в принятии решений руководителями компании без ущерба для всех сторон отражает связь социального и экологического элементов устойчивого развития.

Таким образом, в процессе реализации стратегического менеджмента на любом предприятии появляется необходимость стоимостной оценки и интернализации (учета в экономической отчетности предприятий) внешних воздействий на окружающую среду. В стратегических планах появляется необходимость учета затрат, связанных с соблюдением прав будущих поколений, а в текущей деятельности – постоянная демонстрация наличия этих затрат, осуществляемых без ущерба для бизнеса и на пользу обществу.

9.2. Создание внутренних механизмов устойчивого развития компаний

Под внутренними механизмами устойчивого развития понимаются те системы менеджмента, которые созданы и функционируют на предприятии в рамках, устанавливаемых правилами и регламентами стратегического менеджмента. Это фактически функциональный подход к структурированию предприятия как системы. На стратегическом уровне понимание того, какой набор управляющих систем должен быть в компании, является очень важным (рис. 9.1).

Рис. 9.1. Набор управляющих систем компании

Каждый компонент этого набора должен работать безупречно и на единую цель, если компания хочет добиться устойчивого развития, ибо набор менеджментов – это набор функционалов, несогласованная деятельность которых ведет к дисгармонизации системы и ее гибели. И наоборот, гармонизация функционалов, удаление межфункциональных барьеров на стратегическом уровне обеспечивают устойчивое развитие, которое ведет к устойчивому успеху. Устойчивый успех должен гармонично связывать устойчивое развитие компании с устойчивым развитием общества, потребителей и поставщиков.

Создание в компании внутренних механизмов устойчивого развития регламентируется стандартом ISO 9004:2009.

9.3. Уровни зрелости компаний и методы их оценки

Есть множество подходов к оценке степени способности организации добиваться устойчивого развития через привязки ее к некоторому уровню зрелости, что очень удобно для сравнения реальной эффективности компании и ее способности добиваться такого успеха, который не только соответствует пониманию высшего руководства, но и является устойчивым.

Существует точка зрения, что использование понятия «зрелость» опасно, ибо боязнь высшего руководства получить низкую оценку будет заставлять его скрывать недостатки и заниматься фальсификацией. На самом деле использование этого инструмента для постсоветских компаний чрезвычайно продуктивно. Эффект использования происходит по двум направлениям:

1) открытое представление реального уровня зрелости обеспечивает эффективное взаимодействие с западными контрагентами, ибо вызывает у них чувство доверия (привлечение инвестиций, продажа бизнеса, выход на международный рынок как в качестве продавца, так и в качестве покупателя);

2) понимание руководителями реального уровня зрелости компании обеспечивает эффективное внедрение современных технологий (как организационных, так и производственных), соответствующее действительному уровню ее готовности.

В первом случае в качестве подтверждения самооценки полезна любая сертификация: проведение финансового аудита, сертификация по ISO, оценка компании, оценка бизнеса и т. д. Чем больше таких оценок, тем продуктивнее взаимодействие с западными контрагентами.

Второй случай имеет отношение практически ко всем компаниям, претендующим на устойчивый успех. Его можно описать так: «Не пытайтесь внедрять мощную современную технологию, если уровень организации не соответствует уровню технологии». Действительно, практически всегда любая эффективная технология требует чрезвычайно высокого уровня компетентности. Если персонал в целом не обладает необходимой производственной и корпоративной культурой, то очень быстро внедряемая или осваиваемая технология потеряется в общей рутине неэффективных взаимоотношений и непонимания сути и особенностей процессов и инструментария.

При появлении возможности внедрения новой технологии на фоне недостаточного уровня зрелости стратегам компании следует осознанно и открыто принять одно из следующих решений:

1) отказаться от амбиций и не включать в стратегические планы освоение предлагаемой технологии;

2) действовать поэтапно: вначале применить технологию предыдущего поколения, а затем приступать к освоению следующего поколения;

3) подтянуть уровень зрелости организации до уровня технологии (часто это можно делать параллельно с ее освоением);

4) если сети поставок (организационная среда, потребители, поставщики и другие заинтересованные стороны), в которых работает фирма, все-таки требуют новой технологии, а компания не готова в целом к ее внедрению, то освоение новой технологии можно вынести в специальную бизнес-единицу с особыми, отличными от всей компании правилами управления.

На экономический термин «зрелость» можно взглянуть и с глобальной позиции. Участие любой компании в цепочках поставок требует от высшего менеджмента понимания реального уровня ее зрелости по сравнению с другими участниками сетей поставок. Выравнивание компетенций в сети (особенно если учитывать преобладающий международный характер цепочек поставок) требует от компании, как минимум, понимания собственного уровня зрелости, что позволяет использовать только эффективный экономический инструментарий, понятный всем участникам сети.

Основной способ оценки уровня зрелости – это самооценка. Вот что говорит об этом стандарт ISO 9004:2009: «Самооценка может дать общее представление о функционировании организации и степени зрелости системы менеджмента. Она также может помочь в определении областей для улучшения и/или инноваций и приоритетов для выстраивания последовательности действий».

Стандарт вводит понятие ***зрелая организация***, которое является эталоном и устанавливает, что зрелая организация функционирует результативно и эффективно и достигает устойчивого успеха за счет:

• понимания и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;

• мониторинга изменений в организационной среде;

• выявления возможных областей для улучшения и инноваций;

• разработки и развертывания стратегий и политик;

• задания и развертывания значимых целей;

• управления процессами и ресурсами;

• демонстрации веры в свой персонал, ведущей к росту мотивированности, приверженности и вовлеченности;

• выстраивания взаимовыгодных отношений с поставщиками и другими партнерами.

Если на предприятии создана информационная система, дающая возможность составления отчетов о мониторинге и измерениях процессов, обеспечивающих достижение стратегических целей на различных уровнях иерархии, то включить в нее процедуры самооценки не представляет трудности. Остается только определить ответственных, задать для них параметры уровней зрелости и привязать систему мотивации к соответствующим целям по достижению уровней зрелости. В результате образуются следующие целевые уровни:

• первое лицо;

• топ-менеджеры;

• руководители центров финансовой ответственности (в том числе владельцы процессов).

Каждый руководитель, включенный в систему самооценки, обязан сформировать иерархию сбора данных и переработки информации, установив вначале характеристики и параметры самооценки. Для реальной действенности системы самооценок необходимо включать результаты самооценок в систему мотивации руководителей.

9.4. Связь уровня зрелости с компетенциями

Как уже говорилось выше, в концепциях устойчивого развития человек – субъект, а не объект развития. Поэтому управление персоналом – база для устойчивого развития. Уровень компетентности персонала почти линейно связан с уровнем зрелости организации, и в стандарте ISO 9004:2009 этой теме уделяется особое внимание.

Изложенные в стандарте требования реализуются различными способами, главным из которых является отражение компетентности персонала в ключевых компетенциях.

Очевидно, что уровень зрелости отражает накопление опыта, и его разумное включение в требования к персоналу может обеспечить повышение эффективности деятельности компании на рынке. Управление частью компетентности, которая называется «опыт», связано с необходимостью отслеживать непосредственную связь между накоплением опыта конкретными работниками и изменением эффективности их деятельности. Известно, что рост эффективности по мере накопления опыта не является бесконечным и достигает своего пика тогда, когда работник овладел всеми тонкостями профессии. Далее эффективность начинает снижаться, что связано с появлением завышенной самооценки работников, снижением их интереса к работе и уменьшением возможности замечать проблемы в рутинной последовательности действий. Поэтому часто оказывается, что по формальному признаку с ростом компетенции растет зрелость компании, а на самом деле общая ее эффективность падает, что отражается и на показателях зрелости.

Во избежание этой проблемы необходимо организовывать мониторинг изменения компетентности работников в зависимости от их возраста и опыта работы. Наличие такого мониторинга и его результативность подтверждают уровень зрелости.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое устойчивое развитие и чем оно обосновано?
2. Что понимается под внутренними механизмами устойчивого развития?
3. Перечислите методы оценки уровня зрелости компаний.

4. Какова связь уровня зрелости с компетенциями?

Тема 10. Ключевые компетенции на стратегическом уровне

10.1. Понятие стратегических компетенций и их база

Стратегические компетенции компании, создающие основу для стратегической устойчивости и достижения высокого уровня зрелости, основываются на популярной концепции разработки стратегии на базе теории ключевых компетенций корпорации Г. Хамела и К.К. Прахалада. Эта теория стала особенно популярной с середины 1990-х гг. Основные идеи данного направления в области стратегического менеджмента были опубликованы в 1994 г. в книге указанных авторов «Конкурируя за будущее». Они выступают сторонниками радикального подхода – создания стратегической архитектуры (crafting strategic architecture), – который позволяет организации сконцентрироваться на изменении правил деятельности в своей отрасли и создать внутри нее новую конкурентную отрасль.

Для осуществления этого, как полагают Г. Хамел и К.К. Прахалад, управляющие должны воспринимать свою компанию не как совокупность предприятий, а как сочетание ключевых базисных компонентов, т. е. сочетание навыков, умений и технологий, позволяющих предоставлять блага потребителям. Идти не от рынка к продукту, выпускаемому компанией, а от продукта к рынку, пусть даже совершенно новому, – вот суть теории ключевых компетенций. Г. Хамел и К.К. Прахалад пишут: «Диверсифицированные компании подобны дереву, ствол и самые большие ветви которого – стержневые продукты, другие ветки – подразделения, а листья, цветы и плоды – конечные товары. Корневую систему, обеспечивающую питание, поддержку и устойчивость дерева, образуют ключевые компетенции. Анализируя выпускаемые конкурентные товары, не упускайте из виду стоящие за ними силы. Да, крона – украшение деревьев, но не следует забывать о корнях». Таким образом, создавать стратегию победы в конкурентной борьбе компаниям мешает именно то, что руководство не может выйти из узкого шаблона существующих и обслуживаемых ими рынков. Выход в том, чтобы, как считают Г. Хамел и К.К. Прахалад, взглянуть на возможности фирмы с различных точек зрения, не укладывающихся в привычные стереотипы.

Сразу же после опубликования концепция Г. Хамела и К.К. Прахалада подверглась критике. Основные доводы «против» очень напоминали критику стратегического планирования в начале 1970-х гг.: важно не столько иметь

ключевые компетенции, сколько их реализовать, и это самое главное. Приводились примеры фирмы Microsoft, воспользовавшейся разработкой фирм Apple, General Motors, «стратегическая архитектура» которой привела к снижению доли рынка с 46 до 35 %, вроде бы подтверждавшие данное положение. Критики утверждали, что ключевые компетенции – это только часть базы успеха в конкурентной борьбе. Нужны более весомые аргументы. В 1995 г. их предложили М. Трейси и Ф. Вирсема в своей книге «The Discipline of Market Leaders». Они представили три ценностные дисциплины, или способа, доставки потребителю той или иной ценности – производственное совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю.

Конечно, ключевые компетенции – не абсолютная панацея в стратегическом менеджменте, но их базисные положения при правильном использовании могут давать значительный эффект.

Итак, что же такое компетенции? Приведем некоторые варианты определений из различных источников.

1. Компетенция – все то, что компания или ее подразделения делают лучше других. Это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые навыки и знания, нечто ценное и оригинальное, чем обладает фирма и что позволяет ей делать продукты, отличные от продуктов других фирм, обеспечивая тем самым ее конкурентное преимущество.

2. Компетенция – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций).

3. Стандартная компетенция – набор способностей, который позволяет решать обычные для данного рынка задачи. Стандартными компетенциями должны обладать все участники рынка, поэтому их отсутствие ведет к очень быстрому уходу компании с рынка.

4. Ключевая компетенция – набор способностей, который позволяет решать особые задачи, не типичные для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры рынка и делает ее устойчивой при ожесточении конкуренции.

5. Ведущие компетенции – это преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при обострении конкуренции. Ведущая компетенция обеспечивает лидерство компании в будущем, это наличие тех предпосылок, которые при соответствующей работе могут привести к созданию уникального торгового предложения и обеспечить компании первенство, выход в новый сегмент.

Критерии ключевой компетенции:

• значимость для потребителей (потребители готовы за нее платить, она создает большую часть воспринимаемой потребителем ценности);

• уникальность (трудность в достижении другими компаниями);

• возможность совершенствования (при появлении новых требований рынка компетенция может быть использована после определенного видоизменения);

• сотрудничество (компетенция может явиться результатом уникального взаимодействия ряда партнеров, организации и потребителей);

• компетенция базируется на знаниях (а не является следствием уникального стечения обстоятельств).

Перечень критериев ключевых компетенций – базис для выявления необходимых для построения эффективной стратегии компетенций и определение их реального уровня.

10.2. Выявление реального уровня компетенций

Чтобы выявить реальный уровень компетенций, необходимо структурировать само понятие. Для стратегического уровня структура компетенций может быть представлена следующим образом (рис. 10.1).

Рис. 10.1. Структура компетенций

Такое структурирование обусловлено набором определений этого понятия, приведенных в предыдущем параграфе. Расшифровка каждого элемента структуры может быть осуществлена как с применением международных стандартов, так и на основе базовых положений стратегического менеджмента. Так, в Международных стандартах ISO серии 9000 мы находим расшифровку позиций, касающихся компетентности. Из нее следуют определенные структуры составляющих компетентности (рис. 10.2).

Способности – это категория, связанная с психологией индивидуума и историей его обучения, работы и жизни в обществе. Понятная совокупность требований к рассмотренным компонентам компетенции позволяет создать в компании осмысленную политику в области работы с персоналом, обеспечивающую достижения стратегических установок.

Возможности как отдельная стратегическая категория – это тот совокупный потенциал, который имеет фирма как в своем персонале, так и в технологиях и основных средствах. Возможности могут иметь и внешнюю сторону, но их появление – результат работы внутренних факторов.

Рис. 10.2. Составляющие компетентности

Определение требуемого набора и уровня компетенций, а также их представление в виде точных требований – важный этап в стратегическом проектировании. На этом этапе полезно иметь карту ключевых компетенций конкурентов, ключевых поставщиков и потребителей, что позволит выделить те направления развития, которые будут установлены компетенциями фокусной компании. Далее можно воспользоваться примерами компетенций и выбрать на их основе от пяти до десяти основных компетенций, исходя из которых с помощью декомпозиции (см. рис. 10.1 и 10.2) можно построить стратегию и тактику выхода персонала на задаваемый стратегией уровень. Вот некоторые примеры компетенций:

- наличие широкой сети распространения товара;
- привлечение квалифицированного персонала;
- наличие эффективной информационной системы;
- закрепление изобретений и рационализаторских предложений в форме патентов;
- высокая степень использования мощностей;
- улучшение качества продукции (снижение затрат на брак);
- создание эффективной и приближенной к потребителю системы технической поддержки и сервиса;
- способность создавать эффективную рекламу;
- умение эффективно удерживать потребителя;
- способность быстро переводить товары из идеи в промышленное производство;
- способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации.

По выбранным компетенциям (они могут быть дополнены другими компетенциями) необходимо установить их реальный уровень в компании и разработать тактические цели выхода на требуемые уровни.

Реальный уровень компетенций можно выявить, сравнивая требования к тем приоритетам, которые необходимы бизнесу для достижения стабильного успеха, с реальной ситуацией, которая складывается в компании с составляющими компетенций. В зависимости от результатов сравнения компания может выбрать различные стратегии собственного развития и построения взаимоотношений с участниками сетей поставок, в которых она находится. При этом можно использовать несколько подходов к управлению компетенциями.

10.3. Подходы к управлению компетенциями

Различные подходы к управлению стратегией на основе компетенций обусловлены разным пониманием компетенций.

Американский подход определяет компетенции как описание поведения сотрудника: компетенция – это основная характеристика сотрудника, обладая которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе.

Европейский подход определяет компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы: компетенция – это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником). Интеграция этих подходов состоялась в японской технологии управления KAIZEN, что позволило японским компаниям и их последователям (в части фундаментальных подходов, а не в копировании методик) избежать катастрофических последствий последних кризисов.

Прямое и безоглядное использование модели компетенций в создании и реализации стратегий показало свою несостоятельность во время кризисов и в посткризисный период. Владельцы и топ-менеджеры компаний задают справедливый вопрос: «Если мы так много средств потратили на выявление и развитие ключевых компетенций, если мы обеспечили их уверенный рост, почему компания так тяжело переживает кризис?», из которого вытекают следующие вопросы: «Может быть, компетенции выбраны неверно?», «Может быть, в их развитие вложено недостаточно средств», «Может быть, их невозможно развить (например, креативность или лидерство)?», «Может быть, не они являются залогом успеха (или хотя бы нормального самочувствия) компаний? Тогда зачем они?».

На практике для максимизации эффективности стратегического менеджмента необходимо устанавливать такие параметры ключевых компетенций компании, которые позволяют добиваться и удерживать высокий уровень конкурентоспособности, на базе которого можно переходить в стадию устойчивого развития. Ставить задачу по развитию компетенций персоналу – пустая трата времени и ресурсов. Такие задачи могут ставиться только после декомпозиции ключевых компетенций на их составляющие, что позволяет каждому

сотруднику понять, чего у него не хватает: фундаментального образования, специальной теоретической подготовки, специальных навыков или опыта. Если обнаруживается, что у сотрудника недостает способностей и это его фундаментальная психологическая характеристика, то такого сотрудника лучше переместить по горизонтали на место, где его эффективность будет выше. Однако это уже область операционного менеджмента.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите классификацию компетенций.
2. Назовите критерии ключевых компетенций.
3. Какова структура компетенций?
4. Перечислите составляющие компетентности.
5. В чем суть американского и европейского подходов к управлению компетенциями?

Тема 11. Жизненный цикл компании как элемент стратегического управления

11.1. Подходы к определению и управлению ЖЦК

В классическом подходе жизненный цикл компании (ЖЦК) подобен жизненному циклу продукта, т. е. в ретроспективе и в будущем фирмы выделяются этапы, позволяющие провести анализ и спрогнозировать будущее, чтобы управлять успехом. В классическом подходе выделяют пять основных стадий жизненного цикла компании (рис. 11.1):

1) формирование;
2) интенсивный рост;
3) стабилизация;
4) спад (старение);
5) уход с рынка (смерть).

Продолжительность и характеристики каждой стадии развития компании во многом зависят от условий рынка, на котором она работает, и специфики бизнеса. Как показывает практика, такой подход оказывается слишком упрощенным, поэтому более целесообразно применять методологию анализа и прогнозирования, основанную на идеях и практике Ицхака Адизеса. Классическая же модель может быть использована для понимания состояния отрасли, в которой находится компания.

Рис. 11.1. Жизненный цикл компании

Излагаемый ниже материал основан на официальных публикациях методов управления жизненным циклом (ЖЦ) компании ADL (Артур Д. Литлл).

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, последовательно проходит четыре стадии: зарождение, рост (развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Помимо

последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: ведущую, сильную, заметную, прочную или слабую, нежизнеспособную (последняя, правда, чаще всего не рассматривается).

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри этой отрасли. Сочетание двух параметров – четыре стадии жизненного цикла отрасли и пять конкурентных позиций – составляет так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рис. 11.2).

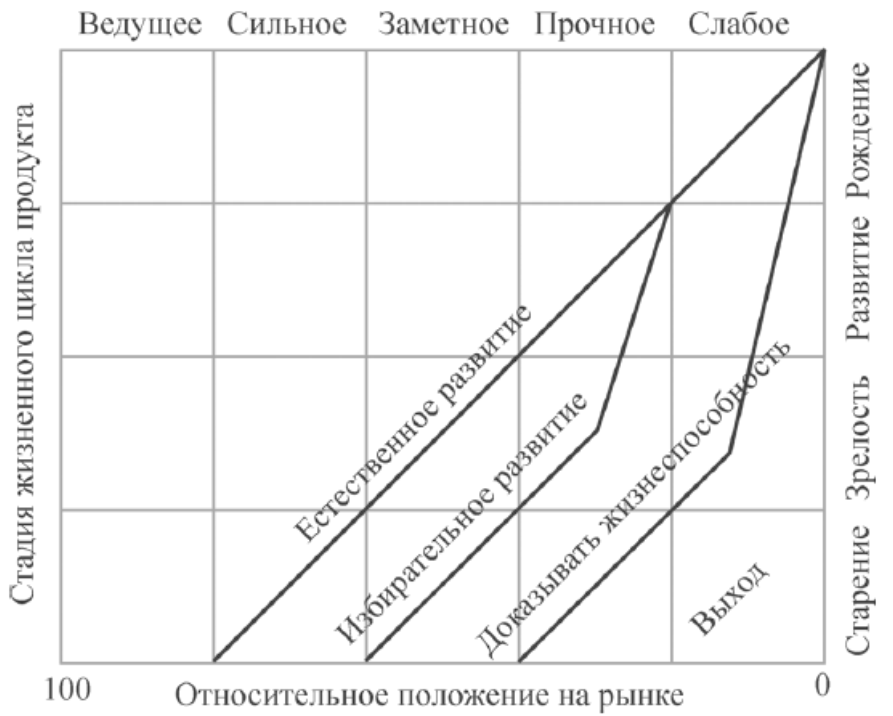

Рис. 11.2. Матрица ADL

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа:

1) простой (естественный) выбор – определение стратегии для вида бизнеса исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область естественного выбора охватывает

несколько ячеек;

2) специфический выбор – выработка стратегического руководства, например «Избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса»;

3) выбор уточненной стратегии – шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает 24 стратегии, которые позволяют делать определенные стратегические выводы, например «Развивайте бизнес за рубежом».

Стратегии ADL:

1) обратная интеграция;
2) развитие бизнеса за рубежом;
3) развитие производственных мощностей за рубежом;
4) рационализация системы сбыта;
5) наращивание производственных мощностей;
6) экспорт той же продукции;
7) прямая интеграция;
8) неуверенность;
9) начальная стадия развития рынка;
10) лицензирование за рубежом;
11) полная рационализация;
12) проникновение на рынок;
13) рационализация рынка;
14) методы и функции эффективности;
15) новые продукты / новые рынки;
16) новые продукты / те же рынки;
17) рационализация продукции;
18) рационализация ассортимента продукции;
19) чистое выживание;
20) те же продукты / новые рынки;
21) те же продукты / те же рынки;
22) эффективная технология;
23) традиционная эффективность снижения стоимости;
24) отказ от производства.

Стадию жизненного цикла отрасли можно оценить следующим образом:

• зарождающаяся – еще не растущая или растущая очень слабо;
• растущая – растет быстро, экспоненциальный рост;
• зрелая – рост замедляется и прекращается;
• стареющая – отрицательный рост;
• стабильная доля компании на рынке.

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) естественных выбора. Таким образом, сильная / стареющая позиция, например,

поделена между естественным развитием и избирательным развитием (рис. 11.2). При стратегическом планировании после детального анализа может быть выбран любой вариант, который больше подходит к конкретному виду бизнеса.

Барьеры входа в отрасль, используемые в модели ADL, отличны от технологических барьеров, таких, как торговая марка, система дистрибуции, финансовые, политические, юридические и подобные барьеры.

Подход ADL предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли.

В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения – типичным ее генератором. Справедливо также будет отметить, что молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем зрелые и сильные. Зрелые отрасли включают небольшое количество конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов.

Если выполнить все требуемые моделью ADL аналитические стадии, то выгода, которую получает аналитик, очевидна:

• хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель;

• полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из виду ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Так как модель ADL использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, ее можно универсально применять к различным типам бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Вклад ADL состоит в том, что широко признаваемая концепция жизненного цикла была поднята на должную высоту в стратегическом планировании и открыла, таким образом, путь конкретному, а не «усредненному» стратегическому планированию.

Основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

11.2. ЖЦК с точки зрения компетенций

В подходе И. Адизеса выделяется десять этапов жизненного цикла компании, и смерть – десятый этап – возможна как вариант развития для любого этапа. На первых этапах потребность в персонале и необходимость оптимизации численности не являются актуальными, поэтому существует очень популярное мнение, что персоналом следует начинать заниматься только с того момента, когда основатель уже не может держать все рычаги в своих руках и вынужден вначале делегировать полномочия, а затем и переходить к децентрализации управления.

Роли руководящего персонала могут подразделяться следующим образом.

***Purposeful* (*целеполагающая*)** – постановка целей на основе анализа глубинных причин, выбор ключевых (главных) целей и их ранжирование, определение правильной ориентации компании исходя из ситуации и воздействующих сил. Эта роль делает организацию эффективной в краткосрочном периоде.

***Administrative* (*административная*)** – эффективное управление ресурсами и бюрократией, контрольные функции и соблюдение стандартов, работа со второй группой потребителей. Эта роль делает организацию продуктивной в краткосрочном периоде.

***Entrepreneurial* (*предпринимательская*)** – сочетание долгосрочных и краткосрочных целей, стратегия, быстрое реагирование на сигналы рынка, на изменение ситуации, принятие решений на грани риска, умение взять инициативу на себя. Эта роль делает организацию эффективной в долгосрочном периоде.

***Integrative* (*объединяющая*)** – превращение организационного сознания из механистического в органическое, обеспечение и поддержание ценностей организации, объединяющей ее членов. Эта роль делает организацию продуктивной в долгосрочном периоде.

Сочетание ролей руководящего персонала на различных этапах развития компании И. Адизес представляет в виде графика (рис. 11.3).

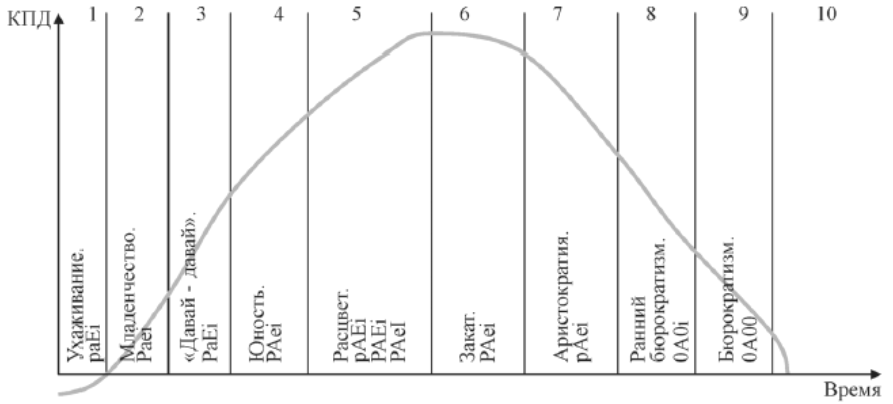

Рис. 11.3. Роли руководящего персонала на этапах ЖЦК

Реальная роль руководящего персонала на различных этапах развития бизнеса такова, что без принятия специальных мер по его ротации (или своевременному устранению) в зависимости от его психологических особенностей невозможно сохранить бизнес или обеспечить успешное развитие. Поэтому для персонала очень важно понимать, что такое успешное развитие.

11.3. Встраивание управления ЖЦК в систему стратегического управления компанией

Различные виды стратегического анализа, проводимого компанией в ходе создания и реализации стратегии, не могут быть признаны эффективными, если они не учитывают реальной стадии ее развития. Поэтому ответы на вопросы, связанные не просто со зрелостью компании и обусловленные ее качественным ростом, а с ее пониманием своего «возраста» и способностью вести себя соответствующим образом, очень важны.

Кроме положения компании на кривой ЖЦК необходимо также принимать во внимание положение всей отрасли на кривой отраслевого ЖЦ. Совмещение информации осуществляется и на стадии ситуационного анализа, и при определении пути развития с использованием методологий SWOT-анализа (рис. 11.4).

Рис. 11.4. Схема встраивания управления ЖЦК в систему стратегического управления компанией

Точное определение положения компании на кривой ЖЦК позволяет на стратегическом уровне не только обозначить традиционные стратегические действия, но и наметить направление развития руководителей, оптимизировать их полномочия и не допускать появления таких тенденций, которые могут привести в дальнейшем к ухудшению положения компании на рынке и ее краху.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы возможные стратегии ADL?
2. Каковы роли руководящего персонала?
3. Перечислите стадии ЖЦК.
4. Назовите этапы процесса стратегического планирования.

Тема 12. Изменение стратегии компании в зависимости от ее нахождения на кривой ЖЦК

12.1. Определение положения компании на кривой ЖЦК

Для определения положения фокусной компании на кривой ЖЦК необходимо иметь, как минимум, четкое изложение истории компании, а также открытый и понятный перечень решенных и решаемых проблем. Если следовать методике И. Адизеса, то необходимо увязать существующие в компании проблемы с той стадией развития, которую можно определить, основываясь на истории компании и анализе решения ее проблем.

Неоднозначность методологии заключается в том, что кризисы в развитии компании часто не подчиняются четко выдержанной последовательности их возникновения в связи с этапами развития компании. Поэтому гораздо более важным представляется создание матрицы сравнения типовых ситуаций, представленных Адизесом, с ситуацией в компании на фоне ее истории и характеристик ее топ-менеджеров (и владельцев). Такие типовые ситуации в работах Адизеса приводятся даже чаще, чем выделенные им этапы ЖЦК.

Важно также попытаться отобразить на кривой ЖЦК движение компании за все годы ее существования, чтобы понять правильность выделения главных проблем по сравнению с типовыми, приведенными в трудах Адизеса. Может оказаться, что на самом деле компания циклично возвращается в какой-то этап, или задержалась на какой-то стадии, или перепрыгнула в совершенно новую и еще чуждую для нее реальность.

Просто точка на кривой ни о чем не говорит. Необходимо понять, в каком направлении идет развитие. Для этого нужно получить ответы на следующие вопросы:

1. Каков характер проблем, существующих у компании: нормальные они или аномальные? (Проблемы роста, которые требуют изменения подходов в связи с новым статусом компании, – это нормальные проблемы. Проблемы, обусловленные стремлением всеми силами сохранить статус-кво, – это аномальные проблемы, которые требуют пересмотра всей стратегии организации и ее идеологии.)

2. Что говорит история компании, изображенная на кривой ЖЦК: идет компания по типичному пути развития или по короткому, оптимальному пути? (Для ответа на этот вопрос не, гармоничности предлагаемых изменений. Не надо стремиться к короткому, очень эффективному пути, если в компании (даже самой маленькой) существуют межфункциональные барьеры, а

каждый учредитель или крупный акционер имеет обо всем абсолютно оригинальное собственное представление, отличающееся по сути от мнений остальных участников.)

3. Каковы психотипы и характеристики топ-менеджеров компании и какова реальная власть и пределы полномочий каждого? Соответствуют ли они тому этапу развития, на котором находится компания? Нет ли необходимости существенного изменения набора психотипов руководителей в компании? Каким образом можно осуществить изменение соотношения психотипов и их ролей: путем замены существующих руководителей или путем их обучения и привлечения к изменениям сторонних независимых консультантов?

4. Каков характер реальной дезинтеграции в компании: конструктивный он или деструктивный? (Если дезинтеграция связана не с необходимостью декомпозиции с последующим естественным синтезом, то требуется радикальная корректировка стратегии развития.)

5. Насколько существующая в компании информационная система препятствует быстроте принятия решений и непрерывности потоков, создающих ценности? Какова система документооборота и какова реальная стоимость документов, движущихся в компании?

Это неполный перечень вопросов, ответы на которые необходимо получить после определения точечного положения компании на кривой ЖЦК. Для анализа сути положения целесообразно привлекать иногда независимых лиц, например консультантов либо представителей совета директоров или акционеров. Полученные результаты следует применить для выявления реальной ситуации в компании, сложив их с результатами стандартного анализа.

12.2. Выявление реальной ситуации в компании на фоне результатов стандартного стратегического анализа

Если положение компании на кривой ЖЦК установлено, то необходимо приложить к стандартному описанию ситуации (по бухгалтерской отчетности, динамике продаж, реальной динамике структуры капитала и позиции компании на фоне конкурентов и партнеров) результаты анализа положения на кривой ЖЦК. Но для этого надо выявить, каково отклонение положения компании по сравнению со стандартным графиком (рис. 12.1).

Определение реального положения возможно лишь при проведении объективного анализа для получения фактов, а не рассуждений и предположений. Это действие подразумевает получение после анализа фактов заключения по следующим основным блокам деятельности компании:

• финансовый блок – степень оптимальности денежного цикла, выполнение графиков поступления финансовых ресурсов на счета, скорость прохождения финансовых потоков, достаточность / избыточность финансовых ресурсов;

• маркетинговый блок – точность поставки, удовлетворенность потребителей, управляемость брэнда, эффективность CRM, динамика доли рынка, инновационность продаж;

• производственный блок – тактируемость или ритмичность, настройка процессов, система подачи предложений, стабильность качества и его динамика, производительность, управление издержками, длительность циклов, управление узкими местами.

Аналогичный анализ проводится по всем блокам бизнеспроцессов, что позволяет получить полную картину реальной эффективности компании в заданной точке. Важным является выявление характера проблем и применяемых для их решения методов.

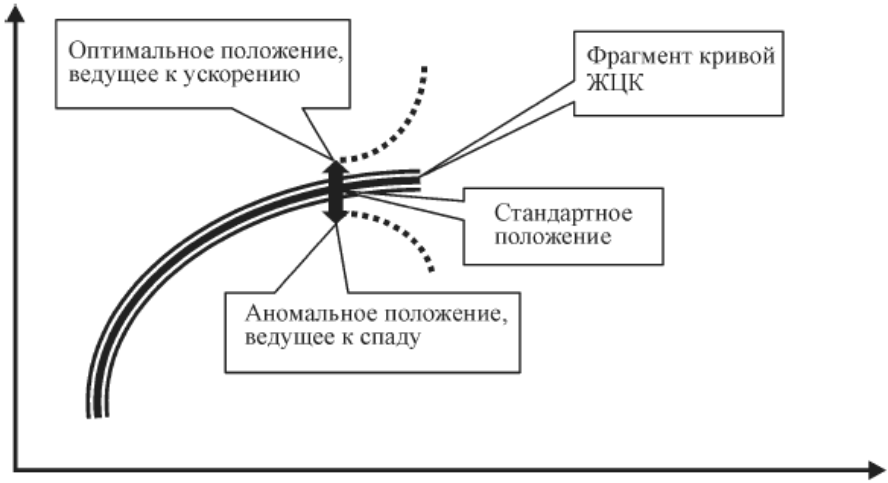

Рис. 12.1. Оценка положения компании

12.3. Оптимизация стратегии и стратегических планов по результатам мониторинга положения компании на кривой ЖЦК

Проведенный анализ, если все условия и методические требования соблюдены, позволяет перейти к применению результатов в отношении стратегии и стратегических планов компании. Для этого целесообразно использовать подсказку от Адизеса по целям, которые могут быть включены в стратегию (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Этапы ЖЦК и соответствующие цели

Этапы ЖЦК	Естественные (детерминистские) цели*	Принудительные (необходимые) цели**	Политика в области регулирования персонала
1	2	3	4
1. Ухаживание	Продвижение идеи	Обеспечение ресурсами	Практически отсутствует
2. Младенчество	Денежные средства	Качество личной жизни основателя	Минимум, контролируемый лично основателем
3. «Давай-давай»	Сбыт (рыночная доля) и прибыль	Отсутствуют, если основатель способен выйти из любого положения	Хаотичный набор и увольнение по воле основателя
4. Юность	Прибыль	Объем сбыта в денежном выражении	Повышение эффективности деятельности для повышения прибыли
5. Расцвет	Прибыль и сбыт	Стратегические решения	Оптимизация персонала на основе стратегических планов
6. Закат	Сохранение статус-кво	Минимум изменений	Минимизация движения персонала, управление выгодностью
7. Аристократия	Доход на инвестиции	Сбыт в единицах товара (номенклатура и ее актуальность)	Сокращение персонала под предлогом эффективности
8. Ранний бюрократизм	Собственное выживание	Политические цели	Изоляция и увольнение новаторов.

Окончание табл. 12.1

1	2	3	4
9. Бюрократизм	Политическая власть	Политические ограничения	Превалирование стандартов над здравым смыслом
10. Смерть	Главное – сохранить личные капиталы		

*Естественные (детерминистские) цели – цели, которые персонал хотел бы максимизировать, поэтому они кажутся нам естественными.

**Принудительные (необходимые) цели – цели, которые определяются не персоналом, а условиями, поэтому их необходимо ставить, дабы компания не разрушилась.

Когда все цели намечены и определено их место в стратегических планах, можно считать, что стратегическое планирование состоялось. Далее необходимо осуществить развертывание стратегии во времени и в отношении персонала.

Контрольные вопросы и задания

1. Что включает производственный блок?
2. Каковы оценочные характеристики маркетингового блока?
3. Назовите оценочные характеристики финансового блока.
4. Каково содержание детерминистских целей?
5. Перечислите принудительные цели.

Тема 13. Подходы к развертыванию стратегий

13.1. Система сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей (ССП), разработанная Капланом и Нортоном, основывается на преобразовании миссии и стратегических целей компании в конкретные, соответствующие уровням компетенции и функциональным обязанностям работников, задачи и показатели. Эти задачи и показатели распределяются по четырем группам составляющих (рис. 13.1).

Финансовая составляющая. Процент дохода от внедрения новых товаров за период. Рост дохода на рынке. Рост эффективности продаж. Рост объемов продаж. Параметры издержек. Рост производительности и эффективности. Уменьшение денежного цикла. Рост капитала. Минимизация рисков. Своевременность финансирования.
Ответственный – финансовый директор
Клиентская составляющая. 1. Параметры сегментации и позиционирования. Соответствие ценностей компании и клиента. Конкурентоспособность. Имидж и репутация.
Ответственный – генеральный директор
2. Доля рынка. Рост клиентской базы. Стабилизация клиентской базы. Удовлетворенность клиента. Взаимоотношения. Прибыльность клиента.
Ответственный – директор по маркетингу
МИССИЯ. СТРАТЕГИИ
Обучение и рост (управление персоналом). 1. Удовлетворенность персонала.
Ответственный – генеральный директор
2. Эффективность персонала. Квалификационное соответствие. Переобучение. Информационное обеспечение. Вовлеченность по числу и эффективности предложений. Единство целей и деятельности. Плоские бригады.
Ответственный – директор по персоналу
Составляющая внутренних бизнес-процессов. 1. Показатели будущих потребностей потребителей. Правовая защищенность новых товаров. Доля продаж новых товаров. Продолжительность разработки. Продолжительность внедрения. Период безубыточности.
Ответственный – технический директор
2. Время доставки. Сохранность в логистике. Скорость реакции. Параметры конкурентоспособности. Число дефектов на миллион. Выход годных. Отходы. Неликвиды. Переработка брака. Приемка с первого предъявления. Доля изделий без возврата на исправление и переработку. Доля процессов, приносящих ценность.
Ответственный – исполнительный директор

Рис. 13.1. Распределение задач и показателей по четырем группам составляющих

Такое распределение показателей в ССП близко к догме. Если следовать этой системе, то любая функция, реализуемая на предприятии, должна иметь некий показатель, привязывающий ее к стратегии и позволяющий оценивать динамику ее изменения не только в краткосрочном, но и в стратегическом разрезе.

Иллюстрацией может служить схема реализации ССП, осуществляемой на одном из российских предприятий (рис. 13.2).

Рис. 13.2. Схема реализации ССП

Система сбалансированных показателей работает только при наличии уже установленных стратегических целей и политик их достижения. Фактически она представляет собой дерево целей, состоящее из четырех стволов, каждый из которых содержит от пяти до десяти задач – показателей, или параметров. Главное, что они выходят один из другого, т. е. связаны причинно-следственными связями.

Горизонтальная причинно-следственная композиция дерева параметров напоминает вертикальное классическое дерево целей, только проходит она не через уровни управления, а через четыре составляющие ССП (рис. 13.2).

Аналогичным способом происходит и декомпозиция показателей (целей и задач) на более низкие уровни иерархии. При этом каждый показатель рассматривается в соответствующей самостоятельной бизнес-единице как основа для своей системы сбалансированных показателей. Таким образом, происходит «каскадное» распространение сбалансированных показателей на более низкие уровни, вплоть до каждого работника.

Последний этап доведения стратегических целей до всех работающих заключается во введении принятых показателей в систему бюджетирования. Способ осуществления этого этапа оказывает решающее влияние на эффективность реализации ССП.

13.2. Метод Hoshin Kanri

В японской системе менеджмента и примыкающим к ней системам эффективного интегрированного менеджмента декомпозиция и доведение целей до персонала осуществляются путем развертывания политик и постановки целей. Постановка целей и развертывание политик происходят путем совмещения нисходящего и восходящего принципов (рис. 13.3).

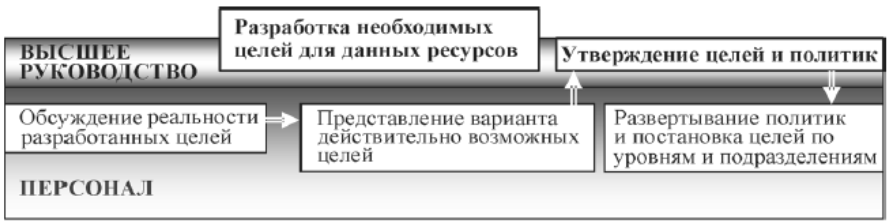
ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО
Разработка необходимых целей для данных ресурсов
Утверждение целей и политик
Обсуждение реальности разработанных целей
Представление варианта действительно возможных целей
Развертывание политик и постановка целей по уровням и подразделениям
ПЕРСОНАЛ

Рис. 13.3. Постановка целей и развертывание политик

При этом под политикой подразумевается «долгосрочная и среднесрочная стратегия управления, а также годовые цели и направления развития» (Масааки Имаи). Для обеспечения быстрых и плодотворных взаимодействий как на этапе проектирования стратегии, так и на этапе ее реализации применяется технология межфункционального взаимодействия (рис. 13.4).

Таким образом, суть подхода к доведению целей до персонала заключается в осознанном формировании стратегических целей, достижение которых абсолютно реально с точки зрения не только высших руководителей, но и персонала.

В основе этого подхода – представление деятельности в виде потоков в отличие от ССП, где в основе – вертикальное распределение целей по четырем группам. В японском подходе мы имеем колесо процессов, постоянно вращаемое комплексом КЗД (качество, затраты, дисциплина поставок); это вращение влияет как на внешние, так и на внутренние процессы.

Рис. 13.4. Технология межфункционального взаимодействия

Корпоративные цели распределяются по направлениям и функционалам, обеспечивая межфункциональное взаимодействие подразделений и персонала в текущей деятельности, при перспективном планировании, при организации улучшений. Поэтому процессы, протекающие на предприятии, призваны обслуживать комплекс КЗД (рис. 13.4).

Так как комплекс КЗД пронизывает всю деятельность компании, внутрифункциональная постановка целей, основанная на стратегических целях, осуществляется по принципу ориентации на внутреннего потребителя, критериями которой являются позиции комплекса. Следовательно, все цели внутри компании направлены на то, чтобы внутренний потребитель получал от внутреннего поставщика продукцию, соответствующую требованиям по качеству, издержкам и срокам.

Поэтому административная поддержка заключается в обеспечении ресурсами и четком распределении ответственности и полномочий, направленном на сбалансированное достижение поставленных целей. Цели же перетекают друг в друга исходя из их места в потоке ценностей, начиная от маркетинга.

Это означает, что планирование финансовых потоков происходит с учетом того, что внутренние потребители покрывают издержки внутренних поставщиков только при соответствии продукции требованиям.

Что такое Hoshin Kanri?

Hoshin Kanri (HK) представляет собой японскую концепцию циклического планирования и менеджмента. Данная концепция применяется на двух уровнях.

1. Уровень стратегического планирования. Небольшое количество ключевых долгосрочных целей деятельности фирмы подвергается систематическому планированию. Они называются прорывными задачами (Breakthrough Objectives) и, как правило, сохраняются на протяжении двух-пяти лет с небольшими изменениями. Они направлены на повышение эффективности или на осуществление значительных изменений в способе работы организации, подразделения или бизнес-процесса.

2. Каждодневный уровень. Большая часть времени в организации тратится на каждодневные операции. Создание добавленной стоимости с помощью ключевых бизнес-процессов, реализующих цель организации, – это каждодневные фундаментальные основы бизнеса, которые необходимо контролировать повседневно во всех частях организации. Таким образом, лица, ответственные за принятие решений, могут применять корректировочные меры в реальном времени для непрерывного развития процесса (KAIZEN).

Двойной подход Hoshin Kanri представляет собой один из основных составляющих элементов философии Total Quality Management (комплексное управление качеством). Метод можно также рассматривать как форму применения Deming Cycle (цикл Деминга) (PDSA/PDCA). Обзор Hoshinплана предыдущего года ложится в основу (ИЗУЧАЙ) нового годового плана Hoshin (ПЛАНИРУЙ). Этот план затем распространяется по более низким уровням организации посредством таблиц годового планирования (Annual Planning Tables). На каждом уровне стратегия переводится и внедряется (ДЕЛАЙ) в правила, целевые показатели и действия для следующего более низкого уровня. Эти таблицы годового планирования подвергаются периодическому (ежемесячному) пересмотру. Определяются причины расхождений между ожидаемыми и фактическими результатами, после чего они

обсуждаются и по ним достигается соглашение. Определяются необходимые корректировочные меры (ДЕЙСТВУЙ).

Японское слово Hoshin означает *курс, политика, план, цель*. Слово Kanri означает *администрация, менеджмент, контроль, обязанность, внимание*. Процесс НК часто сравнивается с калибровкой стрелок компаса. НК иногда рассматривается также как Policy Deployment (разработка стратегии) или Hoshin Planning (планирование целей).

Предположения концепции Hoshin Kanri. Условия реализации. Лучший способ получить заданный результат состоит в том, чтобы проследить, что все сотрудники в организации понимают долгосрочное направление и работают согласно плану для претворения видения в реальность.

Концепция Hoshin Kanri подразумевает основные показатели, которые необходимо контролировать для обеспечения непрерывного улучшения ключевых бизнес-процессов организации.

Прорывные действия возможны только в том случае, когда осуществляется контроль за фундаментальными бизнес-процессами.

13.3. Ресурсный подход

Ресурсный подход рассматривает компанию в качестве набора материальных и нематериальных ресурсов, что позволяет подойти к такому стратегическому анализу деятельности организации, в рамках которого можно выделить критически важные для организации в контексте ее конкурентного окружения ресурсы и компетенции. Альтернативное понимание фирмы как «пучка ресурсов» (bundle of resources) было заложены еще в конце 1950-х гг., но активно стало развиваться в середине 1980-х – начале 1990-х гг.

Несмотря на очевидные преимущества этого подхода и его широкое применение в концепции Hoshin Kanri, его официальное появление в науке и практике бизнеса обычно связывают с публикацией Джеем Барни статьи «Ресурсы компании и устойчивое конкурентное преимущество». Одной из сильных сторон ресурсного подхода является возможность с его помощью объяснить в доступных терминах причины успеха компаний, связав его с компетенциями и конкурентными стратегиями развития организации. Ресурсы понимаются при этом в самом широком смысле – как все то, что обеспечивает функционирование фирмы.

Безусловно, не все ресурсы, имеющиеся в компании, могут быть отнесены к стратегически важным. Некоторые из них в контексте стратегического планирования не представляют интереса, другие могут ввести руководство компании в заблуждение и привести к реализации стратегии, невыгодной для компании. Задача компании, таким образом, заключается в выделении наиболее важных ключевых ресурсов, которые станут источником устойчивого развития и поддержки конкурентного преимущества компании.

В рамках данной концепции можно выделить несколько групп ресурсов организации:

1) материальные ресурсы – технологии, помещения и оборудование, географическое положение и доступ к сырью;

2) человеческие ресурсы – опыт и знания сотрудников, их взаимоотношения и компетенции отдельных менеджеров и работников компании;

3) организационные ресурсы – системы отчетности, планирования, контроля, а также неформальные связи внутри организации.

Подход определяет суть конкурентного преимущества на базе ресурсов, которое заключается в том, что компания, создающая

для покупателей ценность, «реализует стратегию, которую при этом не использует ни один из ее конкурентов на данном рынке». Ресурсный подход, однако, допускает, что со временем (в ходе структурных изменений отрасли) используемые ресурсы могут потерять свою актуальность и выйти из разряда стратегически важных. Поэтому для сохранения устойчивости необходимо создать ситуацию, в которой «ни один из ее настоящих или потенциальных конкурентов при использовании той же стратегии не сможет получить сопоставимый выигрыш от ее реализации». В данном подходе устойчивость означает долгосрочную защиту от копирования конкурентами.

В рамках теории выделяют четыре характеристики, которыми должны обладать ключевые ресурсы компании (обозначаются известной аббревиатурой VRIN – Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable):

• ценные;

• редкие (очевидное несоответствие действительности – значимые ресурсы не могут быть редкими);

• не полностью поддаются имитации;

• не могут быть заменены другими нередкими и воспроизводимыми ресурсами-заменителями.

Чтобы ресурс стал стратегически важным, он кроме этих характеристик должен давать возможность, как минимум, нейтрализовать угрозы внешней среды, а как максимум – помогать компании взаимодействовать с внешней средой так, как намечено стратегией, обеспечивая ей конкурентное преимущество. Важным компонентом ресурсного подхода явилась постулируемая «причинная неоднозначность» (causal ambiguity), заключающаяся, по мнению сторонников подхода, в том, что ни внешним, ни внутренним наблюдателям причинная связь между составом и свойствами ресурсов, которые используются фирмой, и возникающим конкурентным преимуществом может быть совершенно не ясна.

Более практически ориентированный подход к определению ключевых ресурсов (авторы подхода – Коллис и Монтгомери) устанавливает пять отличительных особенностей, по которым ресурс можно отнести к группе стратегически важных:

• сложно скопировать;

• медленно устаревает;

• принадлежит компании, а не ее сотрудникам или клиентам;

• трудно заменить;

• превосходит аналогичные ресурсы конкурентов.

На основании изложенного можно сформулировать требования к стратегическому менеджменту, вытекающие из

ресурсного подхода: в процедурах стратегического планирования и анализа необходимо устанавливать следующее:

1) стратегически важные ресурсы должны быть актуальны для компании в долгосрочном периоде;

2) право собственности на них должно быть закреплено за компанией;

3) ценность должна быть измерена на основе объективной информации, желательно с помощью внешнего эксперта.

Очевидная эффективность рассмотренных подходов к развертыванию стратегии не может свидетельствовать в пользу какого-либо из методов. Практика говорит о том, что любой из рассмотренных подходов может дать максимальную выгоду только компаниям, которые уже применили эти методы и довели их до высокого уровня совершенства. Новое применение методов подразумевает создание собственного варианта развертывания стратегии, учитывающего негативный опыт и использующего наиболее эффективные базовые подходы, а не копирование удачных поверхностных решений.

Контрольные вопросы и задания

1. На чем основывается система сбалансированных показателей?
2. Каковы предположения концепции Hoshin Kanri и условия ее реализации?
3. Поясните суть ресурсного подхода.
4. Назовите четыре характеристики, которыми должны обладать ключевые ресурсы компании.

Тема 14. Реализация развертывания стратегии

14.1. Иерархия развертывания стратегии

Стратегия, находящаяся в голове одного стратега, – никчемная вещь, поскольку не является руководством к действию персонала. Развертывание стратегии, осуществляемое японскими компаниями в рамках Hoshin Kanri, всегда считалось исключительно японским продуктом. На самом деле система сбалансированных показателей также является системой развертывания стратегий, направленной на доведение до персонала стратегических целей в виде, понятном для конкретных исполнителей, и в замкнутом цикле сбалансированных характеристик.

Ресурсный подход не говорит о необходимости развертывания стратегий напрямую, зато устанавливает для всех уровней иерархии важность поиска уникальных ресурсов, которые могут лечь в основу стабильной конкурентоспособности. Но эта установка сталкивается с ежедневной текущей работой, которая разрывает рабочий день, неделю, месяц на решение срочных неожиданно возникающих задач. Практика показывает, что даже MBO (Management by Objectives – управление по целям) не дает возможности полностью развернуть стратегию так, чтобы она стала личной целью каждого работника предприятия. Правда, MBO как подход практикуется сегодня почти всеми ведущими американскими и европейскими корпорациями, ему обучают почти во всех американских и европейских школах бизнеса. Он делает акцент на создании команд и иерархии целей, стандартов, норм и отчетности. В результате стратегические корпоративные цели компании преобразуются в рабочие задания и планы продаж. Работа всех сотрудников направляется и оценивается в соответствии с этими числовыми показателями, которые являются ядром и движущей целью традиционной практики управления.

Реализация MBO на предприятиях России и других постсоветских стран выглядит чаще всего так: руководство компании разрабатывает на год планы, выраженные в нескольких цифровых показателях. При этом за основу берется либо предыдущий период, либо принцип «Чем больше поручишь, тем больше сделают, хотя могут и не достичь установленных показателей». Далее придуманные показатели «дробятся» и доводятся до подразделений и до каждого сотрудника. В результате даже урезанный вариант не дает ожидаемой эффективности.

На самом деле развертывание стратегии должно

осуществляться по горизонтали – во времени, и по вертикали – в рамках цепочек поставок и иерархии предприятия. Те продукты, которые фирма будет выпускать к концу стратегически определяемого периода, и те преобразования, которые будут окончены к этому времени (в части технологий и инфраструктур), не могут считаться абсолютно детерминированными, поскольку пяти– или семилетний период не позволяет сделать на 100% выполнимый прогноз. Поэтому на конец этого периода может быть сформулирована некая, даже абсолютно фантастическая установка, ответственность за выполнение которой могут взять на себя только самые высокопоставленные лица в корпорации. Например, таким лицом в Apple был С. Джобс, в Microsoft – Б. Гейтс. Но любая, даже самая фантастическая стратегическая цель требует расшифровки во времени. Поэтому шкала времени на весь стратегический период должна быть представлена как ось с масштабом, растущим при удалении от сегодняшней даты (рис. 14.1).

Первый период первого года будет представлять ту часть декомпозиции стратегической цели, которая есть текущий план, далее идет тактическая часть. Текущая и тактическая части – предмет операционного менеджмента, но их целевые характеристики устанавливаются исключительно из стратегических установок.

Развертыванию подлежат те ключевые характеристики стратегических установок, которые получили в стратегических планах числовую интерпретацию, и в первую очередь все, что связано с финансами. Точное определение по стратегическим периодам таких характеристик, как размер капитала и его структура, финансовые ресурсы, поступающие на счета, их цена и источники, находится на первом плане. Иными словами, первоочередному развертыванию во времени подлежит все, что относится к финансовой стороне стратегии.

Ясная картина ключевых стратегических характеристик, развернутая во времени, позволяет распределить их по конкретным вертикальным функционалам и произвести декомпозицию до самых нижних уровней иерархии. Этот этап построения стратегии осуществляется как по фокусному предприятию, так и по его цепочкам поставок. Понятно, что как перечень организационных структур, так и их конкретная иерархия будут зависеть от многих причин, определяемых отраслью, размерами предприятия, традициями, историей, страновой принадлежностью и т. д., так что структурирование предприятия для развертывания стратегий всегда должно быть оригинально.

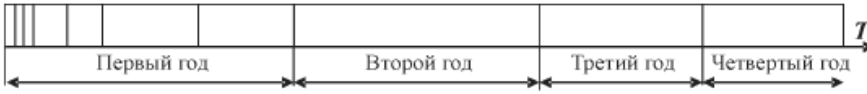

Рис. 14.1. Шкала времени

Общим в структурировании является то, что, как отмечал еще в начале 1960-х гг. Альфред Чандлер, «структура следует за стратегией», т. е. структура предприятия и ее формализация должны определяться стратегией предприятия, чтобы ресурсы, их качество и настройка обеспечивали достижение целей развития и стратегических установок. Для реализации структурирования необходимо определить перечень функционалов и установить внутри них реальную иерархию, по ступеням которой будет происходить декомпозиция характеристик. Под функционалами в данном контексте подразумеваются устанавливаемые на стратегическом уровне наборы крупных функций, которые, объединяя несколько бизнес-процессов, позволяют создать ценности для внешних потребителей. Иерархии внутри функционалов дают возможность распределить цели и задачи, вытекающие из стратегических установок, в соответствии с полномочиями каждого уровня и набора функций в нем. Одновременно появляется возможность распределить персонал по крупным функциям, располагающимся в потоках движения различных ресурсов. По ходу движения процессов эта классификация идет обычно от материальных потоков, т. е. уже снизу вверх. В иерархическом подходе можно выделить уровни, по которым осуществляется развертывание стратегий:

1) первый руководитель (например, генеральный директор или президент) – постановщик стратегии;

2) топ-менеджеры, в том числе заместители генерального директора или вице-президенты – распределение по функционалам и структурам;

3) директора обособленных подразделений, имеющих различный статус самостоятельности, – распределение по функционалам и структурам;

4) руководители департаментов и производств – распределение по бизнес-процессам и проектам;

5) руководители цехов и других подразделений и главные специалисты – распределение по бизнес-процессам и проектам;

6) ведущие специалисты, руководители смен и участков, другие менеджеры среднего уровня – распределение по участкам и проблемам;

7) старшие специалисты и мастера – распределение по

задачам и АМГ[1];

8) инженеры, мастера, техники – распределение по задачам и АМГ;

9) лидеры рабочих команд – распределение по командам;

10) рабочие – распределение по командам.

Представленная здесь истинная (десятиуровневая) иерархия для внешних потребителей информации часто формально сжимается в пятиуровневую пирамиду, чтобы повысить привлекательность компании для инвесторов и акционеров. Девять верхних уровней явно перегружают управленческие функции, снижая оперативность принятия решений и их эффективность. По бухгалтерским меркам это накладные расходы, часто маскируемые под другие категории издержек. В то же время почти все девять уровней подпадают под категорию бюрократии и руководителей, т. е. именно они увеличивают стоимость, добавляемую к продукции предприятия без добавления ценности. Выделение иерархий для развертывания стратегии и доведения целей до каждого исполнителя сразу же обнаруживает возможность и необходимость сокращения иерархий.

Сократить иерархии и повысить понимание стратегии персоналом помогают политики, устанавливающие долговременные корпоративные регламенты по функционалам.

14.2. Разработка политик

Под политикой необходимо понимать систему представлений и концептуальных положений, набор правил и ориентиров, обдуманных методов и принципов деятельности, применяемых в корпорации для действий и принятия решений, которые объясняют и облегчают достижение целей, исходящих из миссии.

Для того чтобы политики могли использоваться для однозначного руководства, они должны быть документированы и утверждены.

Существуют японский (Hoshin Kanri, или, в западной интерпретации, Policy Management) и западный подходы (Management by Objectives) к управлению с помощью политик. Независимо от подхода управление с помощью политик позволяет объединить усилия по поддержке успешного бизнеса компании и руководству, и персоналу понятным и прозрачным образом. Чаще всего политики включают в состав документов, входящих в корпоративный кодекс.

Можно выделить следующие политики:

1) ***маркетинговая*** – содержит набор целей и задач маркетинговых, сбытовых и торгово-посреднических фирм и предприятий корпораций, а также принципы построения взаимоотношений с заказчиками и конкурентами и принятия решений, позволяющих оперативно реагировать на изменения рынка;

2) ***в области качества*** – формируется и исполняется в соответствии с ISO 9001:2000;

3) ***техническая*** – содержит основные правила реагирования технических и инженерных служб на изменения рынка, набор целей и задач этих служб, а также цели развития технической и нормативной базы корпорации и ее производств;

4) ***товарная*** – определяет набор мер, принципов и методов, позволяющих обеспечивать оперативное и стратегическое управление ассортиментом и качеством товаров и услуг;

5) ***финансовая*** – устанавливает методы и пути оптимального использования финансов для достижения глобальных целей, а также выполнения задач, вытекающих из других политик. Обозначает возможный набор инструментов для реализации этих задач, а также принципы их применения. Может включать ряд политик: заемную, управления доходностью, ликвидностью и т. д.;

6) ***ценовая*** – определяет принципы, лежащие в основе процедуры формирования цен на предприятиях и в фирмах

корпорации, а также методы маневрирования ценами для достижения целей корпорации;

7) ***ресурсная*** – определяет принципы управления ресурсами, взаимодействия с поставщиками, использования и утилизации ресурсов в корпорации, оптимального маневрирования ресурсами для достижения целей корпорации;

8) ***информационная*** – определяет подходы к управлению информационными потоками в корпорации, принципы защиты информации и методы ее использования для достижения целей корпорации. Обозначает цели, задачи и методы управления информацией и используемые для этого инструменты;

9) ***работы с персоналом*** – устанавливает обязанности руководства перед персоналом в части обеспечения максимального использования его потенциала для развития корпорации и ее текущей деятельности. Определяет основные принципы работы с персоналом, рынком труда и профсоюзами;

10) ***инвестиционная*** – обозначает основные цели и задачи по использованию инвестиций и по вложению капиталов корпорации, оговаривает возможные инструменты, пределы их использования и устанавливает показатели эффективности инвестиционных процессов;

11) ***корпоративная*** – устанавливает правила корпоративной культуры, принципы работы с капиталом корпорации, с акционерами и прочими заинтересованными сторонами, а также взаимоотношения акционеров, менеджеров и персонала компании. Определяет правила воздействия акционеров на остальные политики и текущую деятельность предприятий и фирм корпорации;

12) ***учетная*** – устанавливается в соответствии с законом о бухгалтерском учете.

Так как политика – документированное руководящее указание, она создается соответствующими высшими руководителями и оформляется в виде отдельного документа. Все политики включаются в состав стратегических документов. Именно с помощью политик появляется возможность реализовать подход к созданию системы устойчивого развития, основанной на уровнях зрелости и самооценке. Использование политик позволяет установить для каждого функционала организации параметры, ориентация на которые дает возможность понять и высшему руководству, и персоналу функционала, на каком уровне зрелости он находится и какой уровень зрелости необходим для достижения стратегических целей.

14.3. Декомпозиция стратегических планов

Когда выделены функционалы и иерархии в них, а к функционалам подведены политики, поясняющие позиции владельцев и высшего руководства по всем видам взаимодействий внутри и вне предприятия, можно осуществлять разработку и декомпозицию стратегических планов, основываясь на развертывании стратегии во времени и по организационным структурам. Это лучше всего делать с помощью стратегической матрицы, устанавливающей для каждого уровня иерархии стратегические цели и задачи, распределенные по функционалам и развернутые во времени. При декомпозиции любого стратегического пункта вплоть до уровня рядового исполнителя необходимо помнить о том, что это стратегическая, а не тактическая и не текущая характеристика. Две последние характеристики вытекают из стратегической, но не повторяют ее, а представляют в виде, позволяющем стать ей ежедневным (на текущем уровне) или квартальным (на тактическом уровне) планом.

При этом очень эффективно применять те глубинные идеи, которые заложены в системе сбалансированных показателей и в Hoshin Kanri, а не копировать их бездумно. Суть их следующая:

1) каждая стратегическая цель должна быть сбалансирована и синхронизирована с другими целями во времени, в ресурсном обеспечении и стоимости;

2) стратегические цели фокусного предприятия должны быть понятным образом увязаны со стратегическими целями и установками других участников сетей поставок, в которых находится предприятие;

3) источники финансирования любой цели должны быть развернуты во времени с установкой требований к ним по цене ресурсов и их доступности;

4) стратегические цели должны демонстрировать их связь с устойчивым успехом (и развитием) предприятия и интересами общества;

5) процедура формирования стратегических целей и их развертывания должна давать возможность персоналу ощущать себя участником создания и реализации стратегии, а также ее своевременной корректировки при появлении угроз или новых возможностей;

6) постоянные базовые параметры, присутствующие в любой стратегической установке или цели, имеют в основе качество, затраты, сроки (в Hoshin Kanri – дисциплина поставок).

Понимание глубинной сути идей и методик развертывания стратегий, продвигаемых на рынке, позволяет компании выработать свой вариант, представляющий наиболее оптимальное приложение глубинных методов и идей. Это выражается в первую очередь в разработке и реализации функциональных стратегий.

Контрольные вопросы и задания

1. Каково содержание метода управления по целям?
2. Что понимают под политикой компании?
3. Назовите виды политик.
4. В чем суть декомпозиции стратегических планов?

Тема 15. Функциональные стратегии

15.1. Общие подходы

Функциональные стратегии – результат декомпозиции корпоративной стратегии. Поэтому чем более тщательно организованы процессы создания и развертывания стратегии на корпоративном уровне, тем эффективнее получаются стратегии на уровне функционалов.

Какие функционалы следует выделять? Ответ на этот вопрос неоднозначен, поскольку все зависит от размера компании, ее отраслевой принадлежности, места компании на кривой ЖЦК, реальной структуры компании и ситуации в ней. Чаще всего выделяют следующие стратегии:

1) маркетинговую стратегию;
2) финансовую стратегию;
3) инновационную стратегию;
4) стратегию развития производства;
5) стратегию управления персоналом, совмещенную с социальной ответственностью;
6) стратегию улучшений и организационных изменений;
7) экологическую стратегию.

Это далеко не полный перечень, но он типовой. Рассмотрению именно этих стратегий посвящена данная тема. Какая из стратегий является основной? С точки зрения учредителей и акционеров, главная стратегия – финансовая, поскольку именно на ее основе компания формирует свой ресурсный потенциал и планирует свои действия на рынках. С точки зрения персонала компании, а также с точки зрения концепции устойчивого успеха, главная стратегия – маркетинговая. Именно с ее помощью компания своевременно меняет свои действия на рынке, управляет разработками и реализует конкурентные преимущества. Традиционная точка зрения, бытовавшая в XX в., отдавала предпочтение производственной стратегии, поскольку считалось, что уровень развития производства и качество выпускаемой продукции определяют успех компании. Сегодня модной становится точка зрения, что самой главной является инновационная стратегия, позволяющая компании опережать всех своих конкурентов и снимать сливки с инновационной продукции. В то же время японским компаниям успех приносит стратегия постоянных улучшений и эффективных организационных изменений. В последние годы состояние экологии нашей планеты постепенно выдвигает на первое место экологическую стратегию.

На самом деле в условиях реального рынка бизнесу лучше не

заниматься наукообразным ранжированием стратегий. На определенных этапах развития и в различных конкурентных условиях важность стратегий меняется. И главная задача бизнеса – поддерживать свою корпоративную стратегию, основанную на функциональных стратегиях, в актуальном и эффективном состоянии.

Поэтому порядок изложения сути и содержания стратегий в данном пособии не связан с их важностью, это всего лишь соображения удобства. Руководствуясь этим подходом, начнем с маркетинговой стратегии.

15.2. Маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия – это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели, жестко связанные с потребительскими предпочтениями и их динамикой, и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цели устанавливают границы и сферы рыночной деятельности (поддержка конкурентных преимуществ, оптимальное поведение на рынках, управление ЖЦТ и др.). Пути достижения поставленных целей формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования. Соответственно разрабатывается и комплекс маркетинговых средств (товар, цена, реклама и др.). Разработка стратегии маркетинга опирается на прогнозы относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.

При разработке и реализации маркетинговой стратегии предприятия решаются три взаимосвязанные задачи:

1) разработка комплекса маркетинговых мероприятий (разработка новых видов продукции; создание альянсов, дифференциация рыночной политики; диверсификация производства; преодоление барьеров при вступлении на рынок и т. п.);

2) адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды (учет культурной специфики в контактах с потребителями и общественностью, социальной ситуации в стране, экономической конъюнктуры и т. п.);

3) обеспечение адекватности маркетинговой политики предприятия меняющимся потребностям клиентов (изменение номенклатуры производимых товаров и услуг; знание потребностей клиентов; детальная сегментация рынка и т. п.).

Принято выделять четыре ***основных подхода*** к планированию стратегии маркетинга, отталкиваясь от применяемого аналитического инструментария:

1) матрица возможностей по товарам / рынкам И. Ансоффа;

2) матрица Бостонской консультативной группы (БКГ);

3) программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS);

4) общие конкурентные стратегии М. Портера.

Обычно считается, что в состав маркетинговой стратегии входит пять стратегических компонентов, каждый из которых включает в себя ряд составляющих (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Компоненты маркетинговой стратегии

№ п/п	Компоненты маркетинговой стратегии	Составляющие компонентов
1	2	3
1	Товарная стратегия	Поддержка существующего товара. Управление модификациями существующего товара. Вывод на рынок нового товара. Уход товара с рынка
2	Стратегия построения цепочек поставок (логистическая)	Прямые простые каналы. Косвенные сложные каналы. Смешанные каналы
3	Стратегия продаж и создания спроса	Стимулирование сбыта. Продвижение путем информирования. Реклама. Личные продажи

Окончание табл. 15.1

1	2	3
4	Стратегия конкурентного поведения	Силовая стратегия. Нишевая стратегия (например, голубого океана). Приспособленческая стратегия. Пионерская стратегия
5	Ценовая стратегия	Прочное удержание рынка. Снятие сливок. Гибкая стратегия

Самое главное во всех компонентах и составляющих – это стратегическое определение потребителей и ориентация на них, начиная с мониторинга потребления товара и заканчивая способами, удобствами и последствиями утилизации. Это главное лежит и в основе базовой компоненты маркетинговой стратегии – в товарной стратегии.

Товарная стратегия устанавливает стратегические ориентиры и, в соответствующей политике, методологию, применяемую для управления ЖЦТ фирмы. Важнейшим здесь является подход к созданию новых продуктов. Классический вид

данного подхода состоит из следующих этапов (рис. 15.1).

Ускорение технического прогресса, глобализация и растущая конкуренция откорректировали классический вид товарной политики. Особенно сильно эта коррекция проявилась у японских фирм в середине прошлого века, а сегодня довольно широко распространилась в мире. Суть ее заключается в стратегическом запараллеливании этапов и в сочетании стратегий прорывов с тактикой постоянных улучшений.

На этапах роста и зрелости жизненного цикла товара компании необходимо в зависимости от ее размера, финансовых возможностей, известности и популярности определяться с выбором между стратегией дизайна и стратегией перекрытия товаров друг другом.

Рис. 15.1. Этапы создания нового продукта

Стратегия дизайна товара предполагает выпуск товаров в соответствии с желаниями и вкусами заказчика (товары и услуги «на заказ»), широко используя и стандартные, базовые модели. Стратегия перекрытия товаров друг другом основывается на дифференциации предлагаемой продукции и повышении ее потребительских свойств, что особенно актуально на этапе насыщения. Возможна определенная кооперация с конкурентами (например, создание стратегических альянсов) путем использования в изделиях отдельных компонентов других производителей. Стратегия перекрытия товаров используется и предприятиями, стремящимися к завоеванию рынка, но не имеющими пока еще прочных позиций на нем, и предприятиями, уверенными в своем имидже. Как паллиатив между стратегией стандартного товара и стратегий товара «на заказ» применяют стратегию стандартного товара с модификациями для завоевания большей доли рынка (например, набор кухонной мебели из стандартных блоков).

На этапе спада жизненного цикла товара чаще всего применяется стратегия ликвидации товара, состоящая из стратегии «сбор урожая» и стратегии упрощения ассортимента.

«Сбор урожая» – это стратегия, которая может применяться к товару, объем сбыта которого неуклонно сокращается. При одновременном снижении издержек производства предприятие старается получить максимальную прибыль, не вкладывая при

этом средства для поддержания данного товара на рынке. Стратегия упрощения ассортимента используется в том случае, если не хватает средств для поддержания всего ассортимента продукции, а оставшиеся товары позволяют обеспечить достаточный объем прибыли. Как наиболее радикальное выражение оптимизации товарного наполнения деятельности компании стратегия ликвидации всего ассортимента продукции применяется в том случае, когда продажа товара «не идет» (например, устаревший товар, который больше не находит своего покупателя).

Товарная стратегия, в основном касающаяся только внутренней системы фирмы, должна опираться на тщательно продуманную и гармоничную ***стратегию построения цепочек поставок***, в которых товары доставляются потребителям.

Цепочки поставок в стратегии маркетинга играют важнейшую роль, поскольку согласованная политика разработки и продвижения товаров основывается на управлении цепочками поставок на информационном уровне. Логистика поставок, настраиваемая в зависимости от стратегических установок, либо уменьшает издержки и повышает лояльность потребителя, либо, наоборот, играет на руку конкурентам. Минимизация стоимости, добавляемой в цепочках поставок, должна совмещаться с созданием комплексов услуг, что устанавливается данным разделом стратегии.

Высокий уровень услуг значительно повышает совокупную ценность товара, и это дает возможность отличного маневра в ценовой политике. К тому же хорошо настроенные логистические процессы в цепочках поставок избавляют маркетологов (в том числе занимающихся сбытом) от необходимости заниматься операционными проблемами, связанными с транспортом, хранением, погрузкой-выгрузкой, соблюдением сроков поставки. Стратегические установки на этот счет должны быть чрезвычайно жесткими.

В качестве основных компонентов маркетинговой ***стратегии продаж и создания спроса*** обычно применяют варианты, известные как стратегия «цена – количество», стратегия предпочтения, стратегия приспособления или стратегия «лазерного луча». В этих случаях речь идет о необходимости передачи маркетинговым службам полномочий на управление номенклатурой и планами производства, что должно быть установлено и в производственной стратегии.

При использовании стратегии «цена – количество» опора делается на четкую ценовую стратегию (о ней чуть ниже). Принципиальное значение при этом имеют потенциал и уровень

развития соответствующих отраслей, а также активное влияние на издержки производства. Стратегия «цена – количество» является типичной для операций типа «коммодити», т. е. для сбыта многих продуктов, производимых с помощью хорошо отработанных и апробированных технологий и уже давно продающихся на рынках.

Стратегия предпочтения (неценовой конкуренции) является общепринятой для товаров «хай тек». Она использует различные инструменты политики сбыта, не зависящие от ценовой стратегии, поскольку основывается на стабильных преимуществах товара (в широком смысле) перед конкурентами. Для завоевания рынка обычно используют весь набор инструментов маркетинга:

• влияние на стратегию производства, обеспечивающее постоянное улучшение качества изделия, его дизайна и упаковки;

• постоянное улучшение сервисного обслуживания (консультирование и обучение, ремонт и техническая профилактика, поставка запчастей и т. д.);

• использование инструментария цепочек поставок (логистический сервис, гарантия соблюдения договорных обязательств и надежности поставок).

В рамках данной стратегии практикуется также стратегия резкого отличия, в которой предлагаемый на рынке товар очевидным образом отличается от товара конкурента.

Стратегия «ми-ту» (стратегия приспособления, копирования лидера) подразумевает максимально точное повторение действий лидирующих конкурентов. Это предполагает адаптацию к конкурентам по таким параметрам, как продукция, распределение, общение, цены.

Стратегия «лазерного луча» – оригинальный продукт японских фирм, которые, закрепляясь сначала на рынках стран, у которых нет собственного производства данного товара, потом, на базе накопленного опыта, осваивают новые, более сложные конкурентные рынки.

Важно подчеркнуть, что тактика маркетинга должна обеспечивать активность деятельности фирмы и стимулировать каждого ее работника.

В построении маркетинговой стратегии необходимо четко определиться со ***стратегией конкурентного поведения*** и ее основными компонентами – борьбой, сотрудничеством и игнорированием. Дело в том, что данный вопрос связан с корпоративной стратегией, в которой общее поведение фирмы чаще всего совпадает с конкурентным поведением.

При выборе стратегии борьбы компания сосредоточивает свои усилия на выдавливании конкурентов с рынка. Для этого

применяются различные методы, начиная от цивилизованных, связанных с мониторингом патентной чистоты продукции конкурента и использования им решений фокусной фирмы, с инструментами ценовой политики и др., и заканчивая нецивилизованными, вплоть до уничтожения имущества фирмы-конкурента.

Стратегия борьбы истощает обе противостоящие стороны. Поэтому сегодня, в условиях глобализации, гораздо предпочтительнее стратегия сотрудничества. В этой стратегии очень важно не перейти ту грань, которую отслеживают антимонопольные органы, имеющиеся сегодня практически у всех стран.

Стратегию игнорирования могут себе позволить только фирмы-лидеры, имеющие огромный запас прочности и не испытывающие проблем с опережающим выводом новых продуктов.

Ценовая стратегия предусматривает обоснование и разработку механизма определения цен на производимые товары исходя из общих целей развития предприятия и воздействия внутренних и внешних факторов.

К внутренним факторам относится состояние предприятия – финансовое положение, уровень развития техники и технологии на предприятии, организация труда и управления и т. п. В конечном счете именно эти факторы определяют издержки производства, т. е. нижнюю границу цен.

К внешним факторам относятся такие, на которые предприятие практически не может оказать никакого воздействия. Во-первых, это поставщики, чаще всего воздействующие на себестоимость при их монополизме или при использовании в производстве дефицитных ресурсов. Во-вторых, это участники каналов сбыта, воздействующие на установление цены в силу того, что издержки по перевозке, хранению, упаковке, сортировке и комплектации увеличивают общие затраты на производство и сбыт товаров и должны быть возмещены. В-третьих, это потребители, которые определяют границу цены, выше которой товар не продается (рис. 15.2). Так, например, различные организации потребителей могут добиваться значительного уменьшения цены товара. В-четвертых, это правительство, которое может оказать существенное воздействие как на изменение издержек производства (например, в случае жестких требований по охране окружающей среды, техники безопасности и т. д.), так и на установление конечной цены (антимонопольное законодательство, таможенные пошлины, акцизы, установление предельных цен на отдельные виды товаров

и т. д.). В-пятых, это конкуренты, которые оказывают воздействие на уровень цен уже одним своим присутствием. Для того чтобы удержать объем продаж своего товара на определенном уровне, предприятие должно постоянно следить за уровнем цен конкурентов и при снижении этих цен принимать адекватные ответные действия.

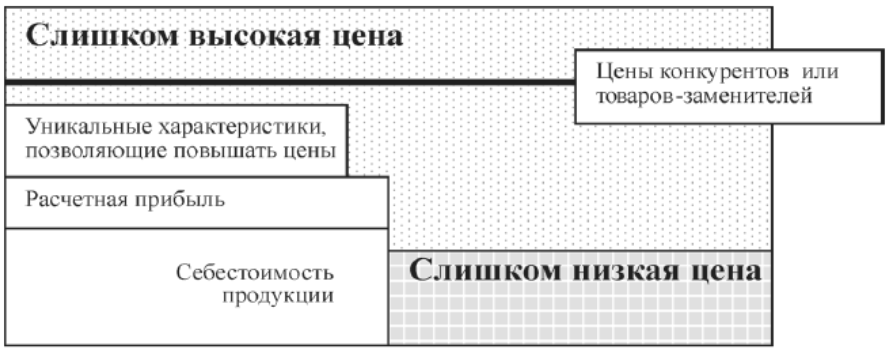

Рис. 15.2. Определение границы цены

Цена продукции предприятия, определяя конкурентоспособность, отражает действительное качество товара и реальное положение предприятия на рынке, как его понимает потребитель. Лояльность потребителя – это в том числе и результат входящей в маркетинговую стратегию ценовой политики.

Как и любая другая политика, ценовая политика должна устанавливать вполне определенные ограничения на действия, обусловленные маркетинговой политикой фирмы и стратегическими целями. В соответствии с этим ценовая политика, как правило, содержит следующие ограничения:

• правило определения базовой величины для установления цен;

• правило определения ценовых модификаций в зависимости от плеча и условий поставки;

• правило установления скидок;

• правило использования цен для стимулирования продаж;

• правила ценовых дискриминаций.

Разберем подробнее каждое из ограничений, осуществляемых для установления ценовой политики.

Правило определения базовой величины для установления цен. Устанавливается порядок определения величины издержек на изготовление (постоянных, переменных), управление и продвижение (разовых, затрат на выплату процентов и возврат кредитов, учет оплаты труда

персонала и учет накладных расходов) и величины текущей прибыли, планируемой для данного изделия. При этом определяются факторы, которые подлежат учету при назначении компонентов, погашаемых из текущей прибыли.

Должен быть установлен порядок учета изменений базовой цены, происходящих при увеличении или уменьшении объема продаж из-за изменения соотношения переменных и постоянных издержек. Правило формируется одним коротким предложением с четким указанием того функционального подразделения или элемента матричной структуры, для которого предназначено это правило.

Правило определения ценовых модификаций в зависимости от плеча и условий поставки. Устанавливается порядок назначения и учета расходов, связанных с транспортом, перевозками, промежуточным хранением, таможенными и другими расходами, связанными со сбытовой логистикой, а также учитываются правила ИНКОТЕРМС.

Правило формулируется одним предложением, определяющим для сбытовых служб их полномочия на управление ценой по сравнению с базовой для различных поставок. Может быть использовано несколько стратегий, например единой цены, цены для дилеров, цены от границы предприятия, зональной цены, цены фрахтового базиса, цены учета фрахтовых издержек.

Правило установления скидок. Устанавливаются предпочтения, отдаваемые фирмой какой-либо из систем скидок:

- сконто (при предоплате со сроком или платежах наличными);
- оптовые (исходя из расчетов по точке безубыточности);
- скидки при закупке взамен старой модификации;
- сезонные скидки и скидки при опционах и кредитовании;
- функциональные (посредникам и участникам технологической сбытовой сети);
- скидки при акциях и во время праздников.

Правило формулируется одним предложением с четким определением предпочтений, вызванных необходимостью достижения стратегических целей, касающихся конкретных продуктовых линий.

Правило использования цен для стимулирования продаж. Эта позиция является расшифровкой и расширением предыдущей. Устанавливается предпочтение стимулирования продаж путем:

- психологических модификаций цен;
- регулирования цен при заключении договоров об обслуживании и долговременном сотрудничестве с потребителем;

• использования цен-приманок;

• кредитного и опционного механизмов;

• использования изменения цен при проведении специальных акций (в том числе выплат премий).

В этой позиции ценовой политики устанавливается предел полномочий использования ресурсов для стимулирования продаж менеджерами по направлениям, бренд-менеджерами, марчендайзерами, дилерами.

Правила ценовых дискриминаций. Устанавливаются правила применения ценовых дискриминаций:

• для разных групп или сегментов потребителей;

• для разных модификаций и способов применения;

• при использовании под брэндинговыми зонтиками или в сочетаниях с другими марками; в зависимости от места или условий продаж (в том числе от времени).

Ценовая компонента маркетинговой политики напрямую связана с финансовой стратегией.

15.3. Финансовая стратегия

Финансовая стратегия представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия. Она исследует объективные экономические закономерности рыночных отношений, разрабатывает формы и способы выживания и развития в условиях растущей конкуренции. Этой стратегии соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Она позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив другие варианты. Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах через систему экономических показателей отражаются все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. Кроме того, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть:

- максимизация прибыли при минимизации расходов;
- оптимизация структуры активов предприятия;
- обеспечение финансовой стабильности предприятия в обозримом будущем.

Главная цель – достижение устойчивого развития при полной самоокупаемости и независимости предприятия. Поэтому данная стратегия охватывает все формы финансовой деятельности предприятия:

- управление основными и оборотными средствами;
- формирование и распределение прибыли;
- денежные расчеты и инвестиционную политику.

Выработке финансовой стратегии предшествует детальный экономический анализ функционирования предприятия, включающий:

- анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- определение финансовых возможностей предприятия.

Обычно анализ хозяйственной деятельности для стратегического планирования проводят по следующим основным направлениям:

- оценка возможности предприятия оплачивать ближайшие и

долгосрочные обязательства;

• оценка уровня (предела), до которого предприятие может финансироваться за счет заемных средств;

• измерение эффективности использования предприятием всего комплекса собственных ресурсов;

• оценка эффективности управления предприятием, включая прибыльность его деятельности.

Результаты анализа хозяйственной деятельности позволяют определить финансовые возможности, под которыми подразумевается оценка степени готовности предприятия к стратегическим действиям, а также определение характера этих действий. Успешная реализация финансовой стратегии в значительной степени определяется становлением и развитием системы финансового планирования, включающей кратко-, средне– и долгосрочное планирование.

Долгосрочное финансовое планирование должно предусматривать планирование структуры капитала и его связанности. Оно тесным образом связано с инвестиционным планированием. Главная задача долгосрочного финансового планирования – обеспечить предприятию долгосрочное структурное равновесие. Это дает возможность при возникновении определенного дисбаланса принимать своевременные меры.

Для осуществления долгосрочного финансового планирования необходимо отрабатывать компоненты финансовой стратегии. Обычно считают, что финансовая стратегия состоит из следующих компонентов: стратегия предпринимательского поведения, стратегия накопления и потребления, стратегия заимствований, стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ. Рассмотрим эти компоненты.

Стратегия предпринимательского поведения устанавливает основные принципы финансовой стратегии, обеспечивающие предпринимательскую активность и самостоятельность любого предприятия, независимо от его размеров и статуса:

• стратегическое управление активами предприятия, в том числе финансовыми ресурсами, и рационализация их структуры;

• основные направления распределения прибыли;

• определение стратегических источников финансирования;

• обеспечение ликвидности предприятия.

Стратегия накопления и потребления направлена на оптимизацию соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

Стратегия заимствований определяет основные элементы кредитных планов: источники получения кредита, суммы кредита

и графики их возвращения.

Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ предполагает определение финансирования функциональных стратегий и крупных программ, превышающих годовой период. Чаще всего речь идет о решениях по капитальным вложениям:

• на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР и т. д.;

• социальные программы;

• улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов).

Долгосрочный финансовый план является результатом реализации всех компонентов финансовой стратегии и должен отвечать трем основным принципам: простота, постоянство, защищенность.

Для опережающего развития почти все предприятия вынуждены обращаться к заимствованиям. Потенциальные кредиторы предприятия оценивают его на основе использования специальных финансовых показателей, например коэффициента ликвидности, устанавливаемых как целевые в той части долгосрочных финансовых планов, которая обеспечивает их сбалансированность. Финансовая система балансов на перспективу основана на инвестиционных бизнес-проектах, рассчитанных с учетом дисконтированных денежных потоков средств, авансированных за счет собственных и заемных капитализированных ресурсов. Планирование структуры баланса позволяет оценивать финансовые возможности предприятия и на ранних стадиях предсказывать потенциальную готовность кредиторов предоставлять заемный капитал.

Понятно, что планирование структуры баланса не может отразить, находятся ли в состоянии равновесия долгосрочные поступления и выплаты в сфере оборота инвестиций и долгосрочного финансирования для планируемого периода. Для этих целей долгосрочное балансовое финансирование необходимо дополнить обобщенным (интегрированным) финансовым планированием, ориентированным на потоки платежей. Укрупненное планирование поступлений и расходования средств на крупные программы и поддержку текущей деятельности предприятия в долгосрочных периодах решает эту проблему.

Кроме учетной политики, являющейся годовым документом, в рамках финансовой стратегии желательно разрабатывать такие политики, как налоговая, ценовая (гармонизированная с аналогичной в маркетинге), амортизационная и дивидендная.

Налоговая политика является частью экономической политики предприятия. В ней фиксируются технология процесса налогового регулирования и порядок взаимодействия всех участников процесса, раскрывается регламент функционирования налоговой политики. В качестве основных механизмов налоговой политики следует использовать учетную политику предприятия и методы ситуационного и балансового налогового планирования.

Ценовая политика представляет собой согласование маркетинговой и финансовой стратегий, которые использует предприятие при установлении цен на реализуемую продукцию.

Амортизационная политика устанавливает стратегическую регламентацию выбора способа и метода начисления амортизации (например, применение ускоренной амортизации), подходов к переоценке основных средств, определяет способы расчета амортизационных отчислений и их использования.

Дивидендная политика предприятия разрабатывается для понимания сути начислений и выплаты дивидендов на фоне других потребителей прибыли. При разработке финансовой политики следует оценить преимущества и недостатки дивидендов, найти оптимальный вариант их выплаты, учесть затраты на перспективное развитие предприятия.

15.4. Инновационная стратегия

Инновационная стратегия – это взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие. Она задает цели инновационной деятельности, определяет средства их достижения и источники привлечения этих средств. Это один из способов достижения целей предприятия, отличающийся от других своей новизной прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Основу разработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика. Инновационные стратегии требуют обеспечения сочетания интересов и согласования решений стратегического, научно-технического, финансового, производственного и маркетингового менеджмента.

Обычно выделяют следующие основные виды инноваций:

• инновация продукции (услуг);

• инновация технологических процессов, или технологическая инновация;

• организационная инновация;

• социальная инновация.

Инновация продукции (услуг) представляет собой процесс радикального обновления товарного потенциала предприятия, обеспечивающего достижение устойчивого успеха, расширение доли на рынке, сохранение клиентов, укрепление независимого положения предприятия и т. п.

Инновация технологических процессов, или ***технологическая инновация***, – это процесс обновления производственного потенциала предприятия, который направлен на рост производительности труда и экономии ресурсов, что в свою очередь дает возможность увеличивать прибыль, совершенствовать ОТиТБ, проводить экологические мероприятия, внедрять новые информационные технологии и т. д.

Организационная инновация представляет собой процесс совершенствования организации производства и управления на предприятии.

Социальная инновация – это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия, расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы, а также укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и

обществом в целом.

Существует много различных видов инновационных стратегий:

- наступательная;
- защитная (оборонительная);
- промежуточная;
- поглощающая;
- имитационная;
- разбойничья и др.

Исходя из опыта развертывания инновационных стратегий, можно выделить три различные организационные формы реализации инноваций: последовательную, параллельную и интегральную.

Последовательная форма предполагает поэтапное проведение инновационной деятельности во всех функциональных подразделениях компании. Данная форма характерна для предприятий постсоветских государств. В этом случае может использоваться проектный подход, но циклы получаются очень длинными.

Параллельная форма организации инновационной деятельности предусматривает проведение всех видов работ по проекту одновременно во всех структурных подразделениях предприятия.

Интегральная форма (метод совместного конструирования) инновационной деятельности построена на матричной системе организации управленческой деятельности. В ней наряду с функциональными и производственными подразделениями организуются специальные проектные группы.

Рассматриваемая стратегия должна обозначить предпочтительные варианты инновационной деятельности, определить источники финансирования и их оптимальное использование. Любые стратегические решения в области инновационного менеджмента требуют детальной проработки с точки зрения финансирования инноваций и управления возникающими рисками.

15.5. Стратегия развития производства

Для того чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство. Поэтому на стратегическом уровне надо определить те стратегические установки, при выполнении которых производство действительно обеспечит достижение корпоративных целей. Это и есть стратегия производства, представляющая собой комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих достичь устойчивого эффективного развития предприятия.

Ряд стратегических решений, которые необходимо принять для реализации общей стратегии компании, могут быть классифицированы по следующим общим категориям и соответствующим им вопросам.

Выбор процесса производства. Сборочный конвейер? Специализация труда? Японский подход? Китайский производитель?

Решения по производственным мощностям. Какой размер предприятия? Какие площади и вариант инфраструктуры?

Интеграция. Вертикальная? Как управлять цепочками поставок? Аутсорсинг? Покупать или выпускать самим исходные материалы?

Организация рабочей силы. Специализация труда? Система оплаты? Мотивация?

Технология управления и производства. Лидерство или использование опыта других? Полная закупка технологий? Использование собственных наработок?

Материально-технические запасы. Снабжение или закупки? Производство на склад или по конкретным заказам? Склады у себя или работа с посредниками и аутсорсинг?

Местоположение. Рядом с рынками или источниками сырья? Расстояния от магистралей? Сельское или городское?

Этот набор вопросов подразумевает выделение следующих основных компонентов производственной стратегии предприятия.

Исходная (базовая) стратегия производства и ее альтернативы предполагают установление интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией. Учитываются следующие факторы:

• технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;

• квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;

• возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства обычно рассматривают возможности компании по удовлетворению спроса на доступных рынках исходя из трех вариантов:

1) полное удовлетворение спроса с отслеживанием его динамики;

2) средний уровень удовлетворения с созданием буферных запасов по расчетам;

3) минимальный уровень удовлетворения с разделением поставок на рынок с партнерами и конкурентами.

Производственно-инженерная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. Этот подход, разработанный японскими производственниками, подразумевает глубокое участие производства в создании новых изделий, начиная со второго этапа проектирования. Можно сказать, что производственно-инженерная стратегия – это «стыковая» стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений, каковыми могут являться создание и модификация нового продукта.

Стратегия размещения производства актуальна при развитии или создании нового предприятия. В процессе разработки в первую очередь учитываются экономические, социополитические и географические факторы.

Основные элементы любого рассмотренного выше компонента стратегии развития производства:

• планирование производства и контроль;

• повышение производительности труда;

• человеческий фактор на производстве.

Каждый из этих элементов естественным образом входит в оперативную производственную деятельность, и их развитие на весь стратегический период не только заставляет рассматривать различные альтернативы, но и позволяет находить более эффективные решения для компании в целом.

15.6. Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом предполагает такое управление, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует организацию (предприятие) на гибкое регулирование своего поведения для получения конкурентных преимуществ на рынке и достижения целей в долгосрочном периоде. Жестко связанная с ней социальная стратегия предприятия направлена на обоснование и разработку программ и мероприятий для обеспечения воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе.

Соединение этих двух стратегий в один стратегический механизм предполагает управление развитием каждой личности на предприятии и на этой основе разработку программ, направленных на удовлетворение потребностей каждого работника предприятия. Результатом данной деятельности должно стать возрастание прибыли. Непонимание такого подхода может привести к тому, что предприятие окажется неконкурентоспособным.

Стратегия управления персоналом основывается на информации, полученной в результате:

• изучения поведения человека на предприятии;

• определения потребностей каждого отдельного работника. Понятно, что простое удовлетворение любого каприза персонала стратегией не предусматривается, ибо и поведенческие аспекты деятельности, и параметры удовлетворенности определяются постольку, поскольку цель стратегии заключается в улучшении производственной деятельности каждого работника предприятия.

В основе этого подхода к данной части корпоративной стратегии лежат три основных аспекта:

1) управленческий – приобретение работником знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания предприятия;

2) личностный – самоутверждение и самореализация каждого работника предприятия в результате профессионального роста и успехов на поприще профессиональной карьеры;

3) социальный – социализация личности и увеличение ее вклада в развитие как компании, так и общества.

В соответствии с этим основой организации производственного процесса и развития творческого потенциала персонала становится система управления знаниями, т. е. превращение фирмы в самообучающуюся систему, лабораторию

передового опыта, которая вовлекает в процесс принятия решений весь персонал.

В качестве основных компонентов стратегии развития персонала, совмещенной с социальной ответственностью, можно назвать следующие.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия представляет собой непрерывный процесс, включающий следующие элементы:

• планирование кадровых потребностей предприятия на весь стратегический период;

• стратегию формирования персонала предприятия за счет внутренних и внешних источников;

• стратегию развития персонала предприятия, увязанную с корпоративной стратегией;

• стратегию использования и сохранения персонала, подразумевающую создание корпоративного духа;

• мотивационный механизм;

• стратегию оптимизации численности персонала предприятия, которая предполагает приведение потенциала компетенций персонала в соответствие с комплексом стратегических целей и задач.

Базовая социальная стратегия предприятия направлена на обеспечение комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие основные составляющие:

• совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия (устанавливает те эффективные для работников требования к образованию, воспитанию, происхождению, возрасту, способностям и т. д., которые обеспечивают максимальную эффективность для каждого работника);

• улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих (основывается на таких характеристиках, как условия труда, характер профессионального травматизма и профессиональных заболеваний);

• улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

Целевые социальные программы касаются только очень крупных или очень богатых предприятий. Подразумевают разработки и реализации таких целевых программ, как «Здоровье», «Жилье», «Мать и ребенок» и др. Безусловно, малые предприятия могут присоединиться к более крупным, входя в социально-ориентированные альянсы.

Социальная защищенность работников предприятия

предполагает наличие социальных пакетов, которые должны быть четко позиционированы в стратегии.

15.7. Стратегия улучшений и организационных изменений

Стратегия улучшений и организационных изменений – это многоуровневая система преобразований, нацеленных на средне– и долгосрочную перспективу и предусматривающих изменение организационной структуры управления, методов работы, организационной культуры. В основе данной стратегии лежит видение будущего, т. е. идеальный образ предприятия, к которому необходимо стремиться. При этом рассматривается та идеология улучшений, которую предприятие предпочитает и которая будет положена в основу стратегии. Имеются в виду три варианта технологий улучшения:

• технология инновационных улучшений с прорывами на базе внешних идей;

• технология постоянных улучшений с прорывами на базе внутренних идей;

• комбинированный вариант, подразумевающий сочетание двух названных подходов в различных бизнесах корпорации.

В любом из этих вариантов требуется взаимосвязанное решение трех основных задач:

1) приведение концепции развития предприятия к выбранному варианту с соответствующей корректировкой его стратегических приоритетов;

2) реинжиниринг механизма функционирования предприятия;

3) стратегическое планирование и осуществление структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия.

В ходе таких преобразований необходимо руководствоваться стратегией организационных изменений, содержащей или генерирующей следующие основные элементы.

1. Представление возможных (предполагаемых) вариантов организационных изменений и их причин, вытекающих из стратегических установок, целей, изменения организационной среды и внешних факторов с вовлечением в данный процесс всех заинтересованных групп, включая высшее руководство, неформальных лидеров, экспертов, кредиторов и т. п.

2. Обоснование и определение общей перспективы всех улучшений в результате организационных изменений на предприятии, а также представление системы мероприятий мотивационного механизма улучшений.

3. Изменение сфер индивидуальной ответственности в связи с появлением дополнительных обязанностей в сфере организационных изменений, что предполагает уточнение и закрепление за каждым членом трудового коллектива его роли и задач в этом процессе.

4. Создание механизма оптимального изменения обязанностей каждого работника в соответствии с изменениями обязанностей других, обеспечивающего исключение недостоверной и разрушающей информации.

5. Создание механизма мониторинга динамики ключевых параметров предприятия, обеспечивающего согласованность реализации стратегии и распределения ресурсов с изменением организационной структуры, оперативной деятельности и т. д.

6. Декомпозиция процессов организационных изменений для обеспечения вовлечения в них всего персонала предприятия через подачу предложений об изменениях.

7. Создание системы гарантированных стимулов, поощряющих позитивное участие каждого члена трудового коллектива в процессе организационных преобразований.

Такой состав стратегии и вытекающих из нее тактических и нормативных регламентов способен обеспечить значительное повышение эффективности организации в ходе преобразований, например в связи с необходимостью соответствовать своему статусу на кривой ЖЦК.

15.8. Экологическая стратегия

Экологическая стратегия представляет собой раздел корпоративной стратегии, устанавливающий на перспективу политику последовательного и стабильного снижения воздействия деятельности предприятия на экологию. В качестве международного руководства для экологической стратегии используют стандарты ISO 14 000. Эта стратегия, создающаяся с учетом рекомендаций данного стандарта, в рамках предприятия гарантирует разработку и реализацию систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных:

- на рациональное использование всех видов ресурсов;
- ограничение объемов выбросов;
- сокращение количества отходов;
- сокращение экологических потенциалов риска;
- производство безвредных продуктов.

Экологическая стратегия должна быть жестко увязана с другими функциональными стратегиями, что подразумевает создание на предприятии экономики, не допускающей роста экологических проблем, связанных с деятельностью предприятия.

* * *

При практической реализации стратегического менеджмента предприятия, отслеживая тенденции развития внешней среды, изменения потребностей клиентов, а также собственные сильные и слабые стороны и управляя ими, часто вынуждены в рамках корпоративной стратегии и ее функциональных составляющих развивать специальные стратегии. Эти стратегии для некоторых отраслей являются базовыми, но для подавляющего большинства предприятий их появление связано с решением определенных стратегических задач. К специальным стратегиям относятся инвестиционная, антикризисная стратегии, а также стратегия управления качеством и конкурентоспособностью продукции.

Контрольные вопросы и задания

1. Что представляют собой маркетинговая и финансовая стратегии компании?
2. Назовите виды инновационных стратегий.
3. Перечислите основные компоненты производственной

стратегии предприятия.

4. Что включает стратегия управления персоналом?

5. В чем заключается стратегия улучшений и организационных изменений?

6. Раскройте содержание экологической стратегии.

Тема 16. Практические методы стратегического управления

16.1. Метод выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач

Управление посредством выбора стратегических позиций отличается от стратегического планирования по двум позициям:

1) дополнение планирования потенциала компании планированием ее стратегии;

2) систематическое преодоление сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей.

В общем случае для реализации успешного планирования на фирме целесообразно применять оба вида, сочетая относительную простоту моделей стратегического анализа с определением возможностей компании.

Управление посредством выбора стратегических позиций представляет собой управление, при котором планирование стратегии компании осуществляется одновременно с планированием ее возможностей (ресурсов). Это позволяет отсеивать неосуществимые стратегии уже на раннем этапе и отбирать те из них, реализация которых наиболее вероятна. Кроме того, при выполнении стратегии фирмы одновременно с действиями, направленными на улучшение конкурентной позиции компании, развивается и ее ресурсная база. Суть управления посредством выбора стратегических позиций можно понять из классической схемы (рис. 16.1).

При переходе уровня внешней нестабильности в точку E_2 не только меняются необходимые стратегии, но и появляется необходимость располагать возможностями C^2_F и C^2_M. Ресурсная база компании образует ее функциональный потенциал, т. е. потенциал маркетинга компании, производства, НИОКР, финансовой службы, а также навыки общекорпоративного управления. К возможностям общефирменного управления относятся пять взаимосвязанных компонентов:

1) квалификация и кругозор ведущих управляющих;

2) общественный климат (культура отношений) внутри компании;

3) структура власти;

4) методы работы и организационная структура;

5) умение общеуправленческого персонала вести организационную работу.

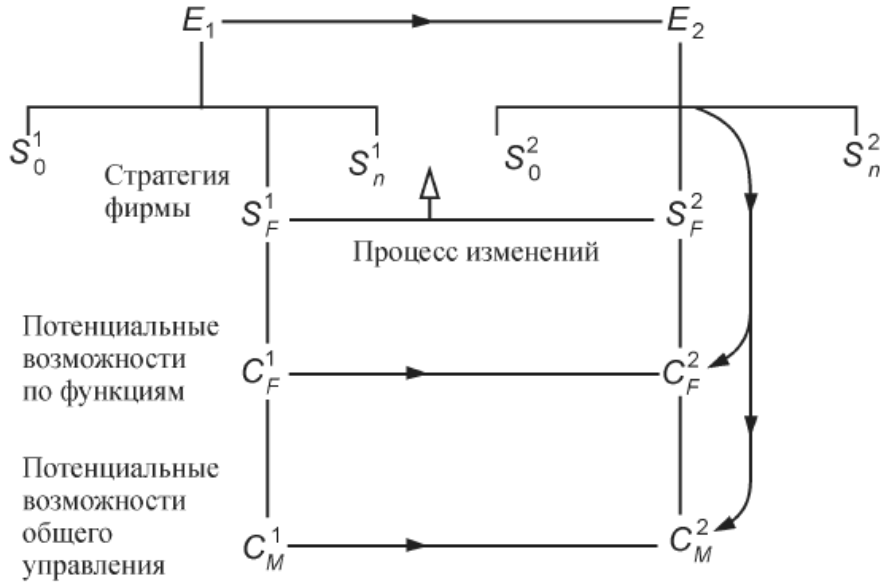

Рис. 16.1. Схема управления посредством выбора стратегических позиций

Для выбора соответствующей стратегии при данном подходе анализируются следующие факторы:

• степень изменчивости среды;

• агрессивность стратегии компании;

• функциональный потенциал компании.

При оценке изменчивости условий необходимо выделить два взаимодополняющих аспекта изменений в стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) компании: изменчивость маркетинга и изменчивость инноваций.

Оценка изменчивости маркетинга и инноваций осуществляется с помощью специальных таблиц и подразделяется на следующие этапы:

• изучить имеющийся набор переменных, исключить из него те, которые не относятся к данной области, и добавить недостающие;

• выделить название каждой переменной, которое наилучшим образом соответствовало бы ее будущему состоянию, необходимому для желательного уровня маркетинга и инноваций;

• начертить две вертикальные линии – пределы, в которых будут колебаться изменения условий;

• вписать оба диапазона в дополнительную таблицу (матрицу) оценки изменений, чтобы образовать квадрант под названием

«Область успешных действий».

Уровень изменений, стратегическая агрессивность и профиль возможностей должны определяться отдельно для каждой СЗХ.

Стратегической задачей называется предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать своих целей. Решение данной задачи может отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой фирмы, которую она может использовать с выгодой. Эта задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны фирмы, ставящих под удар ее дальнейший успех или само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

Существуют три возможных источника информации о назревающих стратегических задачах:

- тенденции изменений во внешней среде;
- тенденции развития внутри самого предприятия;
- тенденции изменения показателей предприятия.

Сопоставление существующей реальности с имеющимися целями позволяет выявить разрывы между целями и реальными показателями. Для установления причин этих разрывов обычно проводят диагностический анализ. Многие из причин, как правило, оказываются связанными с недостатками в деятельности фирмы или с неэффективностью ее стратегии, поэтому проводится соответствующая корректировка годовых планов.

На практике можно определить последствия каждой тенденции по балльной шкале, присваивая определенный балл на основании экспертной оценки. Помимо самих последствий необходимо также оценить вероятность и время их появления. Последствия могут быть положительными (сильные и слабые стороны фирмы), отрицательными (опасность потерь) либо и теми и другими. Последний случай свидетельствует о некоторой неопределенности оценки или о том, что какие-либо последствия могут оказаться одновременно как полезными (способствующие достижению некоторых целей), так и вредными (приводящие к ухудшению результатов в достижении прочих целей) для предприятия.

Для классификации событий по времени реакции можно использовать следующие оценки:

1) если фирма должна немедленно реагировать на событие, скорость реакции на такое событие считают высокой;

2) если ответную реакцию можно отложить до следующего цикла планирования (но не более того), скорость реакции на событие считают средней;

3) если по имеющимся оценкам ответную реакцию можно отложить на неопределенно долгий срок – до тех пор, пока не будет получена более точная оценка вероятных последствий, скорость реакции на событие считают низкой;

4) стратегические задачи, последствия которых оцениваются, скажем, в ± 3 балла по десятибалльной шкале, относят к категории несущественных и исключают из дальнейшего рассмотрения.

16.2. Управление по сильным и слабым сигналам

В настоящее время изменения во внешней деловой среде и внутренней среде фирмы могут происходить очень быстро. Как правило, до начала действия какой-либо угрозы со стороны внешней среды практически невозможно получить исчерпывающую информацию относительно возможных последствий и направления действия данной угрозы.

И. Ансофф в книге «Стратегическое управление» устанавливает пять уровней осведомленности. Пятый, самый высокий, уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования. Этой информации достаточно для расчета возможных негативных финансовых последствий спонтанных явлений, а также позитивного развития событий в результате ответных мер. Первый уровень, напротив, соответствует наименьшему объему полезной информации, полученной руководством компании.

Осведомленность растет вместе с принятием ответных мер (реакций) на слабые сигналы, происходит корректировка действий, но основное уже сделано, и фирма готова к изменениям и реагирует на них по мере появления информации. Общая же реакция начинается задолго до того, как вся информация будет получена, поэтому у фирмы есть много времени для адаптации к новым условиям.

Случай, когда на пятом уровне осведомленности осталось достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер, называется сильным сигналом, а случай, когда времени осталось мало, – слабым сигналом.

На отслеживании, своевременном выявлении слабых сигналов и принятии заблаговременных мер для устранения угрозы (подготовки к воздействию угрозы) и строится управление по слабым сигналам.

Управление по слабым сигналам представляет собой стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке – нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта (предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки).

Управление по сильным сигналам можно разделить на

четыре категории:

• бездействие;

• контроль событий;

• действия, отложенные до следующего периода планирования;

• немедленные действия по приоритетным программам.

В условиях слабых сигналов имеется еще один важный вариант решения – это постепенное вложение капитала, когда фирма принимает решения шаг за шагом, по мере улучшения своей осведомленности.

При принятии решений по стратегическим проблемам степень срочности следует установить в самом начале. Вопросы, решение которых можно задержать или отложить, ведут к одинаковой очередности действий как при сильных, так и при слабых сигналах. Однако имеется существенное различие: проблемы, связанные с сильными сигналами, требуют разработки программы очередности действий, тогда как проблемы, связанные со слабыми сигналами, должны решаться путем последовательного вовлечения капиталов.

16.3. Управление в условиях стратегических неопределенностей

В реальной жизни часть проблем, даже при пристальном мониторинге окружающей экономической и деловой среды, ускользает из поля зрения наблюдателей, превращается в стратегические неожиданности. Это означает, что:

• проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

• проблема ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;

• неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;

• контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

Самые большие трудности наблюдаются при сочетании всех четырех факторов. Прежние стратегии и планы не годятся, поскольку возникающие задачи являются принципиально новыми, а поток информации либо избыточен, либо ничтожен. Внезапность проблемы и вероятность крупной потери осознаются в организации настолько глубоко, что возникает угроза всеобщей паники. Инициатива снизу, в обычных условиях ускоряющая принятие контрмер, в условиях стратегической неожиданности теряет действенность и даже может оказаться небезопасной. Поэтому любая компания, работающая в условиях реального рынка, обязана иметь у себя систему реагирования на чрезвычайные ситуации, которая может иметь следующие особенности и процедуры.

1. В условиях стратегической неожиданности включается коммуникационная сеть для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.

2. На время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности руководства: одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации, другая – ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов, третья – занимается принятием чрезвычайных мер.

3. Для выработки чрезвычайных мер вводится в действие сеть оперативных групп:

• руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не планирования;

• связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую;

• группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;

• низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках в рамках общей стратегии.

4. Оперативные группы и связи между ними формируются заблаговременно, после чего проходят испытания. Для этого заранее может быть организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая – в области технологий, третья – в области политики и т. д. Оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом, причем реальные стратегические задачи решаются так, как если бы они возникли неожиданно.

Если руководство при проведении анализа окружающих условий на этапе создания стратегии не хочет усложнять управленческие системы организации до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции, покинув нестабильные сферы деятельности. Определяющими для организации при выборе системы управления являются два фактора:

1) императивы внешней среды;

2) уровень притязаний управляющих.

Если организация рассчитывает обеспечивать оптимальную рентабельность при имеющемся у нее наборе видов деятельности и в рамках принятых ею стратегий конкуренции, то ей, как минимум, необходимо выбрать для себя систему, соответствующую тому уровню нестабильности, который она считает вероятным для данной совокупности видов деятельности в будущем.

16.4. Управление стратегическим набором и стратегическими задачами

В стратегическом менеджменте оптимальной единицей анализа деятельности организации, ее окружения с точки зрения определения тенденций развития и возможных опасностей считается стратегическая зона хозяйствования – СЗХ. Стратегическое планирование действий на базе набора этих единиц заключается в следующем:

• определение стратегии, управленческих возможностей и ресурсов, которые организация должна сосредоточить в СЗХ по своему выбору;

• определение программы краткосрочного распределения ресурсов между СЗХ;

• обеспечение равновесия между долгосрочной и краткосрочной рентабельностью и стабильного положения фирмы на рынке в условиях конкурентной борьбы.

Наиболее удобным инструментом для сбалансирования ближних и дальних перспектив может служить матрица баланса жизненных циклов. В данной матрице каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую фазу ее жизненного цикла в близкой и дальней перспективе и соответствующую ожидаемому конкурентному статусу организации. Матрица содержит также клетки для дополнительной информации, где каждая СЗХ должна быть обозначена кругом, диаметр которого соответствует размерам рынка, а сектор в этом круге показывает долю фирмы на этом рынке. Предлагаемая в литературе форма матрицы разработана для классического варианта ЖЦК. Существуют более эффективные варианты на базе подходов Адизеса.

Кроме нахождения баланса жизненных циклов СЗХ в стратегических наборах необходимо оптимизировать процессы для поддержания следующих характеристик организации.

Стратегическая гибкость организации – внутренняя гибкость предприятия достигается путем внутриорганизационной координации, при которой материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут легко и своевременно перераспределяться из одной СЗХ в другую, а внешняя гибкость характеризуется выбором такого поведения фирмы на рынке, которое может обеспечить ее независимость от одного продуктового набора.

Стратегическая уязвимость предприятия – определяется и минимизируется с помощью анализа воздействия на предприятие

внешней среды.

Синергизм и внутренние взаимосвязи – определяются на основе анализа стратегической сегментации, а также решения вопроса о взаимодействии между различными СЗХ.

Когда стратегический набор составлен и оценен с точки зрения описанных выше характеристик, наступает необходимость его согласования с общей стратегией развития организации, после чего определяется стратегия с учетом выявленных изменений. Поскольку внедрение выбранного стратегического набора в общий план развития организации является сложным процессом, пересмотр проектов происходит постоянно с учетом внутриорганизационных изменений. При таком пересмотре необходимо учесть проблемы появления и решения стратегических задач, которые в условиях различных наборов хозяйственных единиц особенно актуальны.

Система управления стратегическими задачами (СУСЗ) представляет собой, как правило, процедуру раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. СУСЗ действует в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно на протяжении всего года. На практике это означает периодический (например, ежемесячный) пересмотр и корректировку перечня ключевых стратегических задач. Предполагается, что для этого в рамках штатного набора персонала совершаются некие процедуры, которые объединяются в систему и обеспечивают мониторинг и своевременное выявление задач. Существует несколько способов распределения обязанностей в рамках системы. Один из таких способов предполагает разделение обязанностей между тремя группами.

Первая группа – «штабная», в обязанности которой входит выявление тенденций, оценка масштабов их воздействия и развития, расчет времени, необходимого для ответа на вызовы, и предупреждение принимающих решение руководителей о внезапно возникающих важных стратегических задачах.

Вторая группа – группа общего руководства, занимающаяся оценкой относительной важности стратегических задач, составлением их перечня, разработкой методов их рассмотрения, распределением обязанностей, связанных с их решением.

Третью группу составляют исполнители – подразделения или целевые группы, которым было поручено решение соответствующих стратегических задач.

Таким образом, управление стратегическими задачами состоит в том, чтобы заполнить пробел в регулярно осуществляемом планировании, а не в том, чтобы подменить

собой планирование. Периодическое планирование предназначено для того, чтобы определять основные направления будущей деятельности предприятия и обеспечивать согласованность действий различных подразделений. Управление стратегическими задачами предназначено для случаев отклонения от этих направлений, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности организации.

16.5. Управление в условиях спонтанных изменений

В настоящее время спонтанные изменения, влекущие за собой нежелательные последствия для организации, становятся все более частыми. Поэтому управление переходными процессами является неотъемлемой частью стратегического планирования и управления. Обычно выделяют четыре методических подхода к реагированию на проблему спонтанных изменений:

1) метод проведения принудительных изменений;
2) метод адаптивных изменений;
3) метод управления сопротивлением;
4) метод управления кризисной ситуацией.

Метод проведения принудительных изменений предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Принудительное изменение – довольно дорогостоящий процесс, но при этом дающий определенное преимущество в скорости стратегического реагирования.

Трудности при использовании данного метода:

• неспособность организации предвидеть источники и силу сопротивления и возникающее в связи с этим замешательство, которое увеличивает расходы и время на реакцию реагирования;
• неспособность установить первопричину сопротивления;
• преждевременные структурные перемены;
• игнорирование указаний по внедрению изменений;
• непонимание необходимости создания нового управленческого потенциала;
• снижение качества стратегических решений.

Принудительные изменения могут быть эффективнее, если перед началом процесса перемен проводится опрос работников организации, выявляются потенциальные источники сопротивления или поддержки.

Метод адаптивных изменений представляет собой постепенные незначительные перемены, которые длительное время оказывают влияние на основные критерии организации (структуру предприятия, распределение управленческих полномочий, компетентность персонала и т. п.). Такие изменения иногда называют организационной адаптацией. Метод адаптивных изменений обычно протекает путем проб и ошибок и является реакцией на происходящие организационные изменения. Изменения осуществляются в течение длительного периода, возникающие при этом конфликты решаются компромиссными

путями.

Положительный момент данного метода в том, что реализуется он медленно и достаточно безболезненно для организации. Метод требует подкрепления мотивацией (гарантированное повышение компетентности рабочего персонала, наращивание управленческого потенциала и т. п.).

Метод управления сопротивлением – это промежуточный подход, реализуемый в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Данный метод применяется в том случае, когда есть время на реагирование. Продолжительность применения метода должна укладываться в имеющиеся у организации сроки. С нарастанием срочности данный метод должен быть преобразован в принудительный, а с уменьшением срочности – в адаптивный. Метод управления сопротивлением в обычных условиях считается достаточно эффективным и включает в себя следующую последовательность действий.

1. Создание базы предпосылок, обеспечивающей баланс между действующими силами и силами сопротивления и необходимой для начала осуществления изменений. Создание такой базы предусматривает: диагностирование стратегических задач и оценку их срочности; поведенческий анализ персонала (как работники могут реагировать на изменения организационной культуры, распределение полномочий в организации); уменьшение сопротивления и создание положительного настроя как основы для успешного внедрения изменений; формирование плана мероприятий для устранения проанализированных проблем.

2. Разработка поэтапного плана изменений, предполагающего: формирование позитивного отношения работников к предполагаемым изменениям, которое должно начинаться одновременно с процессом планирования; организацию внедрения спланированных изменений в короткие сроки. Программа внедрения каждого этапа состоит из двух частей: обучения, позволяющего всем участникам овладеть необходимыми навыками для внедрения стратегии (в начале каждого этапа), и планирования необходимых действий и применения приобретенных знаний на практике с подведением итогов и принятием решений по последующим действиям в конце этапа.

Достоинства метода:

• принятие решений в течение определенного времени позволяет равномерно распределить нагрузку персонала;

• раннее внедрение программ дает возможность рассредоточить связанную с ним нагрузку;

• внедрение идет параллельно с планированием, что позволяет обеспечить обратную связь;

• раннее внедрение стратегических решений дает возможность контроля над процессом стратегического планирования.

Недостатки метода:

• дополнительная нагрузка на управленческий и рабочий персонал;

• повышенная сложность всего процесса.

Метод управления кризисной ситуацией применяется при нехватке времени реагирования на угрожающие существованию организации изменения внешней среды. Меры по предотвращению кризисных ситуаций должны быть эффективными и быстрыми. В тех случаях, когда возникновение кризиса неизбежно, управляющие компании обязаны предпринять меры, которые помогут организации увеличить шансы на выход компании из кризиса:

1) убедить высшее руководство применить предупредительные меры;

2) выработать меры быстрого реагирования при наступлении кризиса;

3) спроецировать будущую ситуацию и разработать несколько альтернативных вариантов реагирования на нее в различных случаях.

Подведем итоги, представив рассмотренные методы в виде таблицы (табл. 16.1).

Таблица 16.1

Условия применения, преимущества и недостатки методов управления в условиях спонтанных изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Метод проведения принудительных изменений	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Метод адаптивных изменений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность применения
Метод управления сопротивлением	Средняя срочность. Периодическая спонтанность	Слабое сопротивление. Подгонка к нужному моменту. Комплексное изменение компетенции	Сложность применения
Метод управления кризисной ситуацией	Угроза существованию компании	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи

Чтобы разработать последовательность действий в условиях спонтанных изменений, необходимо иметь стратегию и планы организационных, структурных и технологических изменений. Кроме того, исходя из реальной ситуации, следует определить те ограничения во времени, нарушение которых может привести к проблемам компании (желтый уровень угрозы) и ее краху (красный уровень угрозы). Далее необходимо разобраться с существующими и требуемыми компетенциями персонала.

Чтобы сопротивление не оказалось неожиданным, рекомендуется выявить скрытых лидеров в компании и определить центры будущих сопротивлений. В зависимости от результатов работы могут быть реализованы следующие меры:

• удаление центров сопротивления;

• работа с центрами сопротивления по методу управления сопротивлением.

Если же времени достаточно, то можно применять адаптивный метод, работая с центрами сопротивления на долгосрочной основе. Применение первого и четвертого методов – случаи крайней необходимости.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите отличия между стратегическим планированием и управлением посредством выбора стратегических позиций.

2. На какие этапы подразделяется оценка изменчивости маркетинга и инноваций?

3. В чем заключается управление стратегическим набором и стратегическими задачами?

4. Раскройте механизм реализации метода проведения принудительных изменений.

5. Каковы преимущества и недостатки метода управления сопротивлением?

Тема 17. Учет рисков в стратегическом управлении

17.1. Стратегический анализ рисков предприятия

Под риском при стратегическом планировании и управлении принято понимать возможность недостижения значения оценочных критериев в процессе реализации базовой и (или) функциональной стратегии развития предприятия. Оценка последствий недостижения поставленной цели и будет служить показателем влияния риска на выполнение стратегии.

Стратегический менеджмент имеет дело с особым классом рисков, которые возникают вследствие недостатка информации о выбранном направлении развития бизнеса, а также субъективности участников, обосновывающих и формулирующих цели развития бизнеса.

В этой связи субъектами управления риском в стратегическом менеджменте являются все стейкхолдеры. От них же во многом зависит степень достоверности информации, которая может быть условно подразделена на следующие виды:

• достоверная, полученная из достоверных источников как официального, так и неофициального характера;

• относительно достоверная;

• недостоверная, полученная с определенным искажением.

Таким образом, при стратегическом планировании развития предприятия уже на стадии целеполагания необходимо достигать определенного компромисса в понимании риска и определять границы его допустимого уровня. При этом согласование параметров допустимого уровня риска по всем стейкхолдерам составляет одну из сложнейших задач стратегического управления рисками. Все факторы, влияющие на риск и его последствия, разделяют на объективные и субъективные. К объективным относятся факторы, не зависящие от данного предприятия и его стейкхолдеров, например факторы внешней деловой окружающей среды. К субъективным относятся факторы, непосредственно связанные с деятельностью предприятия, его ресурсным потенциалом и деятельностью его стейкхолдеров.

Риски, которые могут возникать в процессе деятельности предприятий и требуют учета при стратегическом управлении, условно подразделяются на следующие виды:

• известные риски, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса;

• предвиденные риски, возможность появления которых

предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий;

• непредвиденные риски, которые не прогнозируются заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации.

Как правило, редко встречаются риски, имеющие единичный характер воздействия. В своем большинстве все виды рисков взаимосвязаны, что значительно затрудняет выбор методики проведения их анализа.

Характер стратегического анализа, выбор метода анализа и степень его глубины зависят от множества факторов. Основными из них являются: отношение к рискам субъектов риска, уровень приемлемого риска и финансовые возможности объекта риска.

Требования к анализу рисков предприятия:

• потери по одному из видов рисков необязательно увеличивают вероятность потери по другому;

• максимально возможное отклонение не должно превышать заданных параметров допустимого риска и финансовых возможностей предприятия;

• финансовые расходы на разработку и реализацию стратегии оптимизации риска не должны превышать возможные потери потенциала предприятия от воздействия рисков.

Принципиальная схема стратегического анализа рисков приведена на рис. 17.1.

Рис. 17.1. Принципиальная схема стратегического анализа рисков

В данной схеме весь блок задач стратегического анализа рисков можно условно разбить на три группы:

- аналитико-управленческая;
- исполнительная;
- координационная.

К ***аналитико-управленческой группе*** следует отнести такие задачи: стратегический анализ действующего предприятия или вида бизнеса; определение и классификация рисков; выявление источников риска; идентификация факторов риска и исследование динамики их взаимосвязей и изменений; определение методов анализа и оценки рисков.

К ***исполнительной группе*** относятся следующие задачи: последовательность действий всех участников процесса разработки и реализации стратегии; контроль действий по реализации принятых стратегий; прогнозирование непредсказуемых рисковых событий.

К ***координационной группе*** относятся такие задачи: принятие срочных мер по корректировке ранее принятых стратегий и по предотвращению последствий возникших рисков; выявление методов управления рисками.

Методология стратегического анализа рисков может включать последовательное выполнение следующих этапов:

• анализ рисков дальней внешней деловой окружающей среды, СЗХ;

• анализ рисков ближней окружающей деловой среды, отраслевого риска;

• анализ рисков предприятия или бизнеса;

• анализ рисков типовых стратегий.

К рискам дальней внешней деловой окружающей среды относят страновой риск, который можно подразделить на два основных вида, требующих отдельного анализа: коммерческий и политический риски. Коммерческий риск включает анализ риска неплатежеспособности и процесса его государственного регулирования. Политический риск разбивается на макориск и микориск. Макориск – это риск, отражающийся на всех иностранных субъектах в стране, где реализуется стратегия. Микориски – это специфические риски отрасли и предприятия.

Особое значение имеет анализ рисков СХЗ, который заключается в следующем:

• определение специфики и вида СХЗ;

• идентификация возможных рисков СХЗ; определение и оценка динамики уровня этих рисков; выявление зоны допустимого действия выявленных рисков.

В процессе анализа структуры развития бизнеса может строиться кривая риска, на которой выделяются зоны и показатели допустимого, критического и катастрофического рисков (рис. 17.2).

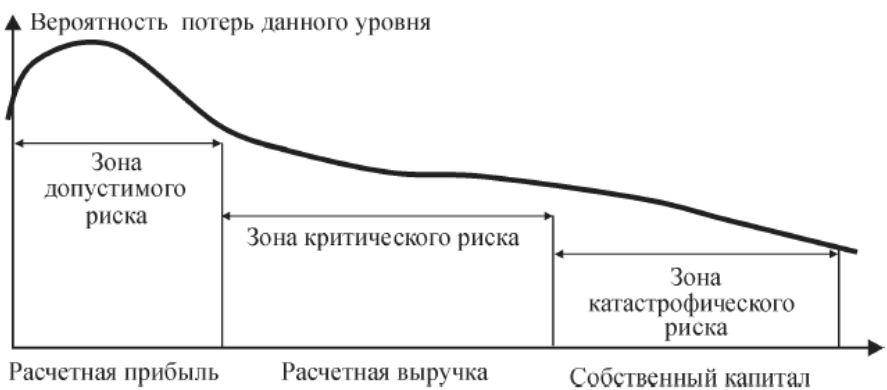

Рис. 17.2. Кривая риска

В рамках определенной СХЗ важно определять возможность управления идентифицированными рисками. Поскольку при стратегическом планировании развития предприятия учитывается

возможность его функционирования в нескольких СХЗ одновременно, необходимо определять общую величину риска, который может возникать в процессе реализации выбранной базовой стратегии развития предприятия.

Риски ближней окружающей деловой среды и отрасли имеют особое значение на постсоветском пространстве по следующим причинам: сильное влияние государственной политики на развитие любой отрасли экономики; недостаточно развитый характер рыночных отношений и слабость их правового регулирования.

Факторы отраслевого риска подвержены значительным изменениям, природа которых лишь с определенной долей вероятности может быть оценена на этапе стратегического планирования. Именно эта неопределенность изменения факторов формирует отраслевой риск. В табл. 17.1 приведены основные виды отраслевого риска, которые соответствуют пяти силам конкуренции по М. Портеру.

Таблица 17.1

Основные виды отраслевого риска

№ п/п	Силы конкуренции по М. Портеру	Риски
1	2	3
1	Проникновение новых конкурентов	Потеря доли рынка сбыта. Угроза снижения цены продукта
2	Угроза появления новых товаров-субститутов	Потеря доли рынка или рынка сбыта целиком. Угроза снижения цен. Рост затрат на повышение качества продукта
3	Возможности покупателей	Снижение платежеспособности покупателя и, как следствие, объемов производства и сбыта. Рост затрат на дополнительные услуги и гарантии. Разрушение барьера привыкания
4	Возможности поставщиков	Ужесточение условий снабжения сырьем, ведущее к росту вероятности увеличения затрат Снижение качества поставок. Банкротство поставщиков

Окончание табл. 17.1

1	2	3
5	Конкуренция между предприятиями, уже укрепившимися на рынке	Потеря доли рынка сбыта. Угроза снижения цен. Потеря освоенной номенклатуры, снижение степени специализации предприятия. Рост затрат на повышение качества продукта и расширение дополнительных сервисных услуг

По каждому из приведенных в таблице видов рисков должна производиться оценка его уровня для конкретного предприятия в условиях реализации стратегий.

Вероятность проявления того или иного вида риска конкуренции целесообразно оценивать на основе либо метода экспертных оценок, либо метода статистических наблюдений. В отдельных случаях может использоваться метод оценки вероятности рисков на основе личного опыта высшего руководства предприятия.

Анализ рисков отдельного предприятия или бизнеса может осуществляться по следующей схеме.

I этап. Анализ и оценка уровня идентифицированных рисков и выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на результат, который может быть получен вследствие реализации стратегии развития предприятия.

II этап. Выявление и анализ показателей, характеризующих уровень влияния внешних и внутренних факторов, выбранных на предыдущем этапе.

III этап. Выбор оптимального количества показателей, с помощью которых может быть отслежена динамика влияния факторов риска на планируемый результат.

IV этап. Выбор контрольных показателей и установление нормативных границ изменения этих показателей для достижения оптимально допустимого размера риска.

V этап. Определение метода анализа риска (построение моделей, экспертная оценка, математические методы исследования статистических данных, выбор аналога).

VI этап. Разработка системы управления рисками на предприятии и выявление способов их оптимизации.

Стратегический анализ рисков предприятия предполагает рассмотрение всех видов деятельности и всей номенклатуры выпускаемой продукции и услуг со следующих позиций:

• сегментация рынка;

• изучение взаимосвязи и взаимозависимости одного вида деятельности или вида выпускаемой продукции (услуг) от другого;

• привлекательность рынка;

• конкурентная сила предприятия.

Исследование отдельных сегментов рынка позволяет оценивать и прогнозировать возможность возникновения рисков, исходящих от потребителей продукции (услуг) предприятия. Изучение рисков, возникающих вследствие влияния изменения объемов производства и реализации одного товара на объем выпуска и себестоимость производства другого товара, необходимо для обоснования и выбора способов производства стратегически перспективных и рентабельных видов продукции. Анализ привлекательности рынка необходим для снижения в будущем потерь от развития производства товаров, реализуемых на малопривлекательных и неперспективных рынках. Анализ конкурентной силы предприятия по ассортиментному портфелю позволяет определить для каждого предприятия допустимые границы риска.

Организация процедуры стратегического анализа рисков предприятия должна основываться на системном подходе и учитывать те типовые стратегии, которые использует предприятие. Это означает, что стратегический анализ рисков должен быть комплексным, т. е. включать в полном объеме сбор, обработку и анализ информации о возможных рисках, возникающих в процессе функционирования предприятия по всем направлениям деятельности, видам ресурсов и их сочетаниям, исходя из применяемого варианта типовой стратегии. При этом следует обеспечивать экономию затрат в процессе проведения такого рода анализа. В этой связи целесообразно создать на предприятии систему контроля по пяти ключевым параметрам: количество, качество, время, затраты и направления деятельности, которая может служить оценочной базой эффективности системы управления рисками.

17.2. Мониторинг и измерение рисков

Мониторинг рисков подразумевает отслеживание изменения тех параметров и характеристик, которые попали в категорию рисковых. Деятельность эта не очень интересная и весьма затратная, поскольку необходимо держать специалиста, который периодически оценивает состояние некоторых параметров некоторых стратегических величин.

Эффективная система мониторинга рисков должна иметь следующие элементы:

- ясно определенные зоны наблюдения;
- широкую сеть наблюдателей и агентов;
- фильтры и критерии оценки поступающей информации;
- четко определенные каналы коммуникации с управляющими и управляемыми подсистемами компании;
- подсистему самосовершенствования.

В настоящее время приобрели популярность системы наблюдения за стратегическими составляющими программы риск-менеджмента (Strategic Issue Management – SIM). Системы SIM концентрируют внимание на структурных переменах в компании и ее окружении, действуя как 360-градусный радар и стараясь как можно раньше обнаружить так называемые стратегические нарушения непрерывности (strategic discontinuity) или стратегические сюрпризы (strategic surprise). К этому прибавляются еще «нарушение статус-кво» и «нарастание асимметрии». Нарушения обнаруживаются на основе диагностических списков даже в условиях слабых сигналов и неструктурированной информации. С целью обнаружения нарушений устанавливается наблюдение за подозрительной симптоматикой и ее динамикой.

Никакие сюрпризы не происходят абсолютно неожиданно. Неожиданность – это результат незнания, невнимательности, невооруженности или неумения наблюдателя. Именно поэтому в системах SIM придается большое значение повышению рисковой чувствительности и диагностической квалификации кадров. При таком подходе появляется возможность превентивного управления рисками в условиях полной неопределенности и частичной повторяемости событий.

Возможности современных систем электронного документооборота позволяют организовывать сбор и хранение информации на всех этапах работы риск-менеджмента, создавать и регулировать необходимые информационные потоки.

При разработке подходов к измерению рисков исходят из

того, что риск – это в большинстве случаев неопределенность, имеющая ту или иную вероятность. Следует различать ситуацию неопределенности и ситуацию риска. Ситуация риска является разновидностью ситуации неопределенности и характеризуется тем, что с той или иной степенью вероятности можно получить различные результаты. Для измерения рисков необходимо определить возможные варианты реализации стратегии, соответствующие определенному уровню риска, а затем вероятность каждого из этих вариантов. На практике существует множество критериев и показателей, посредством которых измеряется уровень риска. Риск в основном характеризуют два аспекта: волатильность (изменчивость оценочных индикаторов, вероятность или частота событий) и чувствительность критериев деятельности к последствиям наступления рисковой ситуации.

Существует две основные категории измерителей риска:

1) показатели чувствительности;

2) вероятностные (статистические) величины.

Такое разделение достаточно условно, так как вероятностные показатели могут нести информацию о чувствительности, а показатели чувствительности могут быть интерпретированы как вероятностные оценки. Для целей стратегического планирования целесообразно применять показатель уровня риска. Данный показатель в каждой конкретной стратегии должен быть определен на этапе целеполагания, для чего в рамках стратегического менеджмента создается актуальный развернутый классификатор рисков.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие виды рисов требуют учета при стратегическом управлении?
2. Какие этапы включает методология стратегического анализа рисков?
3. Перечислите виды отраслевых рисков.
4. Какие элементы должна иметь эффективная система мониторинга рисков?
5. Назовите категории измерителей рисков.

Тема 18. Стратегические альянсы и аутсорсинг

18.1. Виды стратегических альянсов и их жизненный цикл

Стратегический альянс обычно определяют как коалицию двух или более предприятий (организаций), создаваемую для достижения стратегически существенных целей, которые являются для них взаимовыгодными. Эти цели могут иметь политический и (или) экономический характер и быть достаточно гибкими.

Существуют минимальные критерии, способствующие формированию альянсов:

• стратегически значимые цели деятельности;

• возможность получения участниками взаимных (но не обязательно равных) выгод;

• возможность получения тех выгод, которые нельзя получить иным способом.

Выделяют следующие основные цели создания альянсов:

• совместное ведение рекламной кампании;

• партнерство в области научно-исследовательских разработок;

• соглашение о передаче в пользование системы сервиса;

• совместное использование системы распределения продукции;

• передача технологий;

• совместное участие в тренингах;

• совместное производство;

• совместная разработка естественных ресурсов;

• внутрикорпоративное отделение (создание дочерней компании);

• обмен лицензиями.

В качестве основных мотивов создания альянсов может выступать либо достижение конкурентного преимущества, либо просто выживание. Существует также ряд причин создания альянсов (табл. 18.1).

Таблица 18.1

Мотивы и причины создания альянсов

Мотив	Причины
1	2
Выживание	1. Получение технологии и (или) производственных способностей.

Окончание табл. 18.1

1	2
	2. Получение доступа к определенным рынкам. 3. Сокращение финансового рынка. 4. Сокращение политического риска. 5. Достижение конкурентоспособного паритета
Достижение конкурентоспособного преимущества	1. Стихийность и неуверенность. 2. Быстрые технологические изменения. 3. Значительный финансовый риск. 4. Рынки с быстро изменяющейся конъюнктурой. 5. Нестабильность политической ситуации. 6. Реализация больших и сложных проектов. 7. Повышенная конкурентоспособность. 8. Правительственная защита и содействие

Наиболее распространенными являются две формы стратегических альянсов:

1) альянсы равных партнеров (все участники альянса сильные или все участники слабые);

2) смешанные альянсы, или альянсы смешанного типа (сильный партнер – слабый партнер или слабый партнер – сильный партнер).

Вполне понятно, что каждая форма стратегического альянса имеет свои характеристики и особенности функционирования.

Альянсы равных партнеров формируются между партнерами одинаковой силы.

Смешанные альянсы, или ***альянсы смешанного типа***, формируются между партнерами различной силы. Как правило, такие альянсы возникают в следующих случаях:

• один из партнеров занимает доминирующее положение либо контролирует доступ на определенный сегмент рынка;

• один из партнеров владеет передовой технологией или контролирует доступ к новым видам технологий.

Обычно любой стратегический альянс в своем развитии проходит последовательно пять стадий (рис. 18.1).

По первым четырем стадиям картина ясна, она определяется причинами и мотивами создания альянсов. Последняя, пятая

стадия – самая интересная, она имеет три возможных варианта окончания существования альянса.

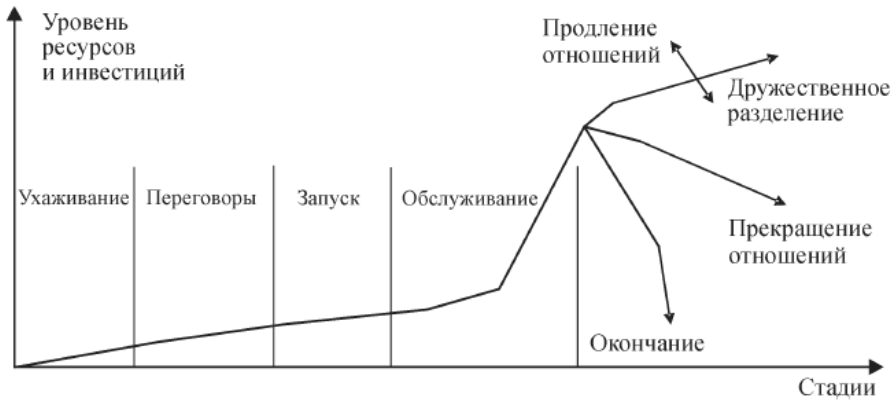

Рис. 18.1. Жизненный цикл стратегического альянса

1. Партнеры, которые объединились в рамках стратегического альянса для осуществления конкретного вида деятельности, принимают взаимосогласованное решение о дальнейшем продлении этих отношений, переориентировав их на другие рыночные сферы или области деятельности (например, проведение объединенных маркетинговых исследований). В этом случае партнеры занимаются изучением перспектив дальнейшего функционирования альянса с учетом дополнительного вовлечения в него потенциальных партнеров.

2. Партнеры, объединявшиеся ранее в стратегическом альянсе, могут выбрать дружественное разделение даже в том случае, если функционирование альянса приносило положительные результаты. Это происходит в тех случаях, когда партнеры не видят в перспективе возможных путей своей совместной деятельности. С учетом планов и перспектив дальнейшего развития каждого участника прошлого альянса представляется возможным их объединение в будущем в рамках своего стратегического альянса.

3. Партнеры по стратегическому альянсу прекращают свои отношения из-за серьезных разногласий и противоречий. На практике такого рода разрыв отношений в рамках альянса происходит, как правило, достаточно «шумно» и может приводить к крушению профессиональной карьеры отдельных должностных лиц. Партнеры, которые выбрали данный вариант окончания существования стратегического альянса, в дальнейшем будут весьма осторожны и осмотрительны при решении вопроса об участии в каком-либо стратегическом альянсе. Интересен вариант развития альянсов по пути создания совместного аутсорсингового

бизнеса.

18.2. Альянсы и аутсорсинг

Кроме приобретения компетенций за счет создания альянсов с другими компаниями, владеющими необходимыми компетенциями, существует и другой вариант – это аутсорсинг, т. е. заключение соглашения со сторонней компанией на предоставление ею услуг (необходимых компетенций) за плату.

Анализ изменений во внешней и внутренней среде организации показывает, что наиболее эффективным является принцип формирования производственной системы на основе аутсорсинга. В сущности, только аутсорсинг предоставляет возможность построения цепочки создания стоимости таким образом, чтобы каждое ее звено было обеспечено ключевыми компетенциями отдельного производителя продукции или услуг в отдельной сфере, а также доступными ресурсами. Это касается разработки, производства и продвижения на рынок как новых продуктов, так и продуктов с продолжительным жизненным циклом.

Для производителей известных марок (носителей брэнда) стало нормой вынесение производства в регионы с дешевой рабочей силой и другими доступными ресурсами, что немало способствует также экспорту и развитию передовых технологий. Крупные производители все меньше привязывают свои заводы непосредственно к рынкам сбыта, размещая их в наиболее экономичных и удобных зонах. В условиях глобальной экономики традиционный тезис «Производить там, где продаешь» теряет актуальность. В условиях экономической глобализации аутсорсинг лежит в основе организации деятельности транснациональных компаний, например автомобилестроительных. Новые заводы в развивающихся странах строятся в основном как база для низкозатратного экспорта на развитые рынки, что гораздо менее рискованно, чем вложение крупных инвестиций в развивающийся рынок, который может и не сформироваться. При этом определенная часть продукции может продаваться и в стране-производителе. Проводя подобную стратегию взаимного выигрыша, компания-инвестор добивается того, что ее деятельность поощряется местным правительством. В результате растет уровень занятости населения, устанавливаются либо укрепляются внешнеторговые отношения, наконец, обеспечивается приток в страну иностранной валюты.

Стратегический альянс партнеров с аутсорсинговыми компонентами основан на двух принципиальных положениях:

1) партнерство в создании стоимости;

2) партнерство в управлении рисками.

Такое партнерство дает возможность объединить ноу-хау и ресурсы обеих сторон таким образом, чтобы максимально эффективно использовать их общие рыночные шансы, открывает перед партнерами новые рынки и источники получения прибыли. Видимо, стратегические альянсы крупных компаний со средними и мелкими специализированными фирмами на основе глобального аутсорсинга представляют собой те структуры, которые будут доминировать на рынке в ближайшем будущем.

Благодаря применению современных информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) альянсы компаний смогли превратиться в единую виртуальную компанию. Эти виртуальные компании координируют свою деятельность настолько эффективно, что создается впечатление существования единой бизнес-организации. Виртуальная компания способна инициировать модернизацию участников цепочки, повысить свою конкурентоспособность и прибыльность своего места в цепочке, а также изменить саму цепочку. В этой связи виртуальные организации имеют значительный потенциал для усиления своих конкурентных возможностей. Именно благодаря использованию ИКТ вновь созданные альянсы значительно увеличивают гибкость и эффективность своей деятельности, что в итоге не оставляет конкурентам шансов дублировать их подходы.

18.3. Особенности управления стратегическими альянсами

Процесс управления стратегическими альянсами может включать следующие положения:

• создание участниками альянса компромиссной системы управления для достижения конкурентного преимущества;

• определение и осознание компетентности и навыков фирм-партнеров;

• взаимное использование партнерами дополнительных навыков и рыночных компетенций;

• взаимное решение проблем кадрового обеспечения альянса;

• осознание глобальной роли стратегических альянсов.

Условия, необходимые для успешного функционирования альянсов следующие:

1) доверительный характер отношений между партнерами по альянсу;

2) заключение соглашения об инвестировании на долгосрочный период;

3) взаимозависимость партнеров по стратегическому альянсу, что позволяет сохранять сбалансированность власти внутри него;

4) управляемость связей и контактов, возникающих внутри стратегического альянса;

5) постоянное взаимное информирование партнеров в рамках стратегического альянса по поводу планов и направлений своей деятельности;

6) наличие специального механизма поддержания функционирования стратегического альянса.

Эффективность правильно созданных альянсов общеизвестна, как известны и громкие процессы разрыва отношений в рамках альянса. Поэтому альянс, как обоюдоострое оружие, требует очень продуманного и компетентного обращения.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте стадии жизненного цикла стратегического альянса.

2. В чем суть аутсорсинга?

3. На каких принципиальных положениях основан стратегический альянс партнеров с аутсорсинговыми компонентами?

4. Какие положения включает процесс управления стратегическими альянсами?

5. Перечислите условия успешного функционирования альянсов.

Тема 19. Роль малого и среднего бизнеса в глобальных стратегиях

19.1. Малый и средний бизнес – история и тенденции развития

Малый и средний бизнес – это основная форма предпринимательских структур, возникшая еще в средние века. Это были ремесленники и их цеховые объединения. В эпоху роста промышленности количество малых и средних предприятий (МСП) также росло, причем процесс их появления и банкротства всегда был относительно стабильным. Малые и средние предприятия всегда отличались от крупных быстротой реакции на изменения рынка, что являлось, по сути, требованием к выживанию. Менеджмент этих предприятий не подвергался таким доскональным исследованиям, какие осуществлялись в отношении крупных корпораций и бизнес-проектов. Были, конечно, и исключения, касающиеся успешных старт-апов, однако там речь шла в основном об истории возникновения идеи, ее разработке и последующей продаже крупной корпорации или о превращении в крупную корпорацию. Никто не обращал внимания на состояние стратегического менеджмента на малых и средних предприятиях. Априори считалось, что малый бизнес по своей природе не способен к долгосрочному планированию, поскольку его главная задача – выжить в борьбе с крупными компаниями.

В целом малые и средние предприятия выполнили роль главной опоры, «станового хребта» экономики, поскольку последние годы XX в. они обеспечивали более половины всей занятости населения развитых стран, равно как и львиную долю роста экономики. Кроме того, малые предприятия зачастую склонны к инновациям и стимулируют применение стратегического менеджмента. Следовательно, очень важно по достоинству оценить полезность стратегического менеджмента, чтобы повысить эффективность деятельности объектов малого бизнеса.

19.2. Необходимость наличия стратегии у предприятий малого и среднего бизнеса, преимущества и ограничения

Каждый год сотни тысяч МСП разоряются, а на их место приходят новые, которые также могут потерпеть крах, и эта вероятность велика. Причин такой судьбы МСП очень много, их исследованиям посвящено множество работ (например, И. Адизеса). Исследователи, специализирующиеся на малом и среднем бизнесе, выделяют следующие основные причины разорения предприятий:

1) недостаточная компетентность учредителей и персонала МСП;

2) недостаток или отсутствие управленческого опыта у руководителей;

3) отсутствие понимания средне– и долгосрочных перспектив;

4) отсутствие стратегического планирования;

5) расширение деятельности без учета реального объема ресурсов;

6) недостаток информации о клиентах и поставщиках;

7) неадекватная система учета и документооборота;

8) недостаточный объем или полное отсутствие актуальных маркетинговых исследований;

9) семейственность и единоличное руководство всей деятельностью;

10) проблемы с законодательством;

11) неадекватное делегирование полномочий;

12) отсутствие сбалансированного управления денежными ресурсами.

Быстрота принятия решений, свойственная МСП, и связанная с этим способность к быстрой перестройке всей системы ведения бизнеса позволяют говорить о возможности применения основных методологий стратегического менеджмента у предприятий этого класса. Упрощенные варианты аналитических инструментов и объединение функциональных стратегий дают МСП огромное преимущество в качестве прогнозов и их реализации. Главное ограничение на пути применения инструментария и методик стратегического менеджмента заключается в объеме перерабатываемой информации, который должен ограничиваться только релевантной информацией. Второе ограничение связано с опасностью бюрократизации, снижающей оперативность реагирования на текущие слабые и сильные сигналы, влияющие

на долгосрочные планы.

19.3. Подход Остервальдера

Подход Остервальдера заключается в разработке для бизнеса некой модели, позволяющей визуализировать цели, задачи, проблемы и их решения. Модель состоит из девяти блоков и может иметь вид, представленный на рис. 19.1.

Различные бизнес-модели могут быть сведены в некоторую классификацию, основанную на стиле ведения бизнеса. Под стилем ведения бизнеса понимаются подходы, базирующиеся на идеях, среди которых можно выделить следующие, получившие популярность в последнее время: 1) разделения; 2) «длинного хвоста»; 3) многосторонних платформ; 4) FREE; 5) открытых бизнес-моделей.

<table>
<tr><td rowspan="2">КП
Ключевые партнеры</td><td>КД
Ключевые виды деятельности</td><td rowspan="2">ЦП
Ценностные предложения</td><td>ВК
Взаимоотношения с клиентами</td><td rowspan="2">ПС
Потребительские сегменты</td></tr>
<tr><td>КР
Ключевые ресурсы</td><td>КС
Каналы сбыта</td></tr>
<tr><td colspan="3">СИ
Структура издержек</td><td colspan="2">ПД
Потоки поступления доходов</td></tr>
<tr><td colspan="3">Левая сторона модели (подобно левому полушарию половине головного мозга)
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</td><td colspan="2">Правая сторона модели (подобно правому полушарию головного мозга)
ЦЕННОСТИ</td></tr>
</table>

Рис. 19.1. Девять структурных блоков бизнес-модели

Данная классификация хорошо известна и использована в подходе Остервальдера для того, чтобы при применении такой структуры бизнес-модели можно было генерировать новые идеи, основываясь на платформе перечисленных пяти идей. Само применение моделей основано на методе дизайна, базирующегося на максимизации использования творческого потенциала предпринимателей и их команд.

19.4. Особенности постановки и реализации стратегического менеджмента на малых предприятиях

Малые и средние предприятия имеют ряд принципиальных отличий от крупных структурных образований бизнеса, которые можно представить в виде такого списка:

• более дружелюбная среда создает возможность для более простых, живых и гибких отношений;

• структуры, как правило, одно-, двухступенчатые, т. е. более динамичные, способные быстрее приспосабливаться к изменениям экономической среды;

• чрезвычайно централизованное руководство обеспечивает очень быстрое принятие решений, т. е. мгновенное реагирование на сигналы;

• естественная, почти интуитивная способность осуществлять инновации позволяет достигать высокой эффективности.

Перечисленные отличия приводят к некоторым особенностям применения стратегического менеджмента на предприятиях данного класса. Так, для МСП ответы на основные шесть вопросов стратегического менеджмента:

1. Чем мы хотели бы заняться?
2. Каково наше положение в данный момент?
3. Чего бы мы хотели добиться?
4. Каким образом мы намереваемся это сделать?
5. Какой путь будет наилучшим?
6. Следует ли нам с этим связываться?

могут быть более короткими и не требуют больших затрат на формулировку. Создание системы стратегического менеджмента превращается в последовательность восьми шагов, эффективность которых может быть значительно повышена, если они подкрепляются методологией Остервальдера:

1) анализ актуального положения предприятия: продукция и ее положение на ЖЦТ, риски, конкурентные преимущества, понимание будущего владельцами, определение миссии, целей и ценностей для всех групп потребителей;

2) анализ внешней среды: оценка угроз и возможностей, исходящих от конкурентов, поставщиков, административных органов, влияние большой экономики и прогресса технологий;

3) анализ внутренней среды: выявление и оценка слабых мест, преимуществ и внутренних потенциалов и возможностей;

4) определение ключевых факторов, влияющих на

эффективность, и стратегических проблем компании, потенциально влияющих на перспективы развития компании;

5) определение стратегических альтернатив целей и главных стратегий;

6) выявление внутренних препятствий для улучшений, представление вариантов изменений для осуществления изменений (в том числе производимых продуктов и услуг) и повышения возможности человеческих ресурсов;

7) организация мониторинга изменения эффективности бизнеса и ценности продукции с точки зрения потребителей;

8) анализ результатов реализации стратегий и совершенствование стратегического менеджмента в компании.

Главная задача приведенных восьми шагов – правильно расставить приоритеты в компании, организовать реальное использование обратной связи и исключить повторение ошибок и недоработок предшествующей деятельности. В конечном счете это создаст основу для последующих шагов по улучшению стратегических способностей и возможностей компании.

19.5. Специфика реализации стратегических планов и контроля их выполнения

Общие подходы. Реализация стратегии – вещь не простая. В ходе ее осуществления может возникать множество конфликтов, ибо этот процесс всегда предполагает перемены, против которых кто-нибудь обязательно будет выступать. Перемены, связанные с реализацией стратегии, затрагивают множество факторов, из которых для МСП самыми важными являются следующие:

- организационная структура;
- руководство;
- человеческие ресурсы;
- управление организационной структурой и ее оптимизация;
- бюджетирование, поддерживающее стратегию.

Организационная структура. Преимущество МСП – в простоте структуры и ее количественном ограничении, поэтому первая проблема заключается в необходимости нахождения возможности создать в организационной структуре подразделение (или выделить одного человека), которое занималось бы аналитической и контрольной (как минимум, мониторинг) функциями стратегического менеджмента. Принятие стратегических решений в любом случае остается за предпринимателем и теми его менеджерами, которые пользуются наибольшим доверием. Создание стратегического аппарата при предпринимателе имеет еще и финансовую сторону проблемы, поскольку при ограниченных бюджетных ресурсах и отдаленном эффекте окупаемость стратегических проектов должна быть включена как долговременная позиция.

Руководство. В малых и средних структурах следующий фактор из списка хорошо описывается так называемыми шестью убийцами стратегии:

1) управленческий стиль по нисходящему принципу, основанный на невмешательстве. Результат – частое отсутствие руководителей, занятых текущей работой, на месте, что не позволяет принимать быстрых решений и гасить конфликты. Это мешает заниматься стратегией;

2) конфликт приоритетов – неспособность выделить главные задачи и, как следствие, решение второстепенных вопросов;

3) неэффективность высшего звена руководителей, боящихся потерять свой авторитет и не способных делиться своими достижениями и идеями на благо компании;

4) слабость вертикальных коммуникаций, выражающаяся в подавлении инициатив и непонимании стремления рядовых работников способствовать успеху организации;

5) слабая координация и непредсказуемость действий, обусловленная невозможностью каждым работающим ощущать себя в единой системе, т. е. излишняя индивидуализация;

6) недостаточная последовательность действий, обусловленная низкой квалификацией руководителей, предпочитающих статус-кво любым изменениям.

Конечно, в рамках стратегических перемен эти «шесть убийц» должны подвергнуться радикальному изменению. И главную роль в этом призваны сыграть человеческие ресурсы, роль которых в стратегии МСП очень велика.

Человеческие ресурсы. Отбор и компетентностное совершенствование человеческих ресурсов – вот новые стратегические цели. При этом главные характеристики персонала – это высокая креативность, способность к инновациям, приверженность к изменениям и улучшениям, а также умение работать в команде и сосредоточиваться на приоритетах.

Управление организационной структурой и ее оптимизация. Является ключевым элементом, представляющим собой систему моральных ценностей компании и обеспечивающим стабильное конкурентное преимущество. Для предпринимательских организаций ключевой элемент культуры – это полномочия принимать решения и точное соответствие этим полномочиям ответственности. Способность брать на себя ответственность появляется при понятном делегировании полномочий и поддержке в решении проблем, возникающих при реализации стратегических установок.

Еще один важный элемент культуры – метод организации в компании познавательных, или когнитивных, процессов. Он отражает систему ценностей, мнений и суждений, которые разделяют все сотрудники компании и которые формируются в МСП под влиянием личности владельца бизнеса. Стиль жизни и философия этой личности фактически определяют предпочтения в выборе линии поведения и способа принятия решений. При формировании стратегии это обстоятельство должно учитываться таким образом, чтобы параметры, заложенные в стратегию, не пришли в противоречие с когнитивными установками предпринимателя.

Последний объединяющий организационную структуру элемент – организационное поведение – отражает по факту все, что заложено в соответствующих стратегических установках. Правильное согласование личностных предпочтений и

философии владельца бизнеса с целями и предпочтениями всех заинтересованных лиц и потребителей, а также персонала, которое должно быть заложено в стратегическую программу совершенствования организационной структуры, – это, по сути, или гарантия успеха, или крах компании. Поэтому данный компонент должен отрабатываться постоянно с учетом отклика внешней среды на организационные изменения.

Бюджетирование, поддерживающее стратегию. Обычно бюджет как смета доходов и последующих расходов – документ больше формальный, чем актуальный. Для предпринимательских структур бюджет – единственное экономически понятное наглядное представление будущего успеха или неудачи. Поэтому самое главное требование к стратегическому бюджету – четкое представление источников финансовых ресурсов и их цены для компании, понимание и доказательство окупаемости проектов (а стратегия – это, фактически, набор проектов), а также прямая и понятная ответственность конкретных сотрудников компании за его наполнение и исполнение. Привязка бюджета к мотивации – еще один очень важный фактор успешного стратегического планирования и исполнения.

Специфика стратегического контроля на МСП. Напомним еще раз упрощенное определение стратегического контроля: это обеспеченное актуальными фактами руководство действиями в ходе реализации стратегии, когда конечный результат может быть получен в будущем (даже отдаленном). Обычно в этот процесс включают четыре взаимосвязанных вида действий:

1) установление стандартов и норм деятельности;
2) мониторинг и оценка деятельности;
3) выявление отклонений;
4) совершенствование контролируемой системы.

Специфика, характерная для МСП, требует упрощенных и наиболее эффективных методов контроля. Для этой цели может использоваться, например, модель формулы *Z*, анализирующей исключительно финансовые показатели.

Более широкий интегральный подход – на основе трех *E* – включает и нефинансовые показатели: производительность, экономику и результативность. Дифференциальный метод, представляемый картой сбалансированных показателей, хорош тем, что не требует полного развертывания стратегии по принципам системы сбалансированных показателей.

Выбор системы контроля и оценки – за владельцами компании, которые должны помнить, что главное в таком контроле – не столько цифровые показатели, сколько эффект от самого наличия контроля.

19.6. Особенности подходов к взаимодействию с крупными предприятиями и корпорациями на стратегическом уровне

Факторами, способствующими успешной кооперации крупных и малых предприятий, являются:

- рост уровня специализации, продиктованный жесткой конкуренцией в каждом сегменте рынка;
- стремление к минимизации трансакционных издержек и оптимизации издержек за счет выстраивания гибких технологических и сбытовых цепочек;
- стремление к усилению инновационного начала в деятельности фирм;
- наличие отработанных, совместимых с хозяйственным правом эффективных финансово-кредитных технологий поддержки рискового предпринимательства.

Встраивание малых предприятий в цепочки поставок и их высокая мобильность позволяют добиться всем участникам цепочек высокой эффективности. Проблемы малых предприятий при взаимодействии с крупными обусловлены следующими факторами:

1) непониманием экономических основ стратегической безопасности, проявляющейся в минимизации партнерских связей;

2) слабой проработкой тактических основ и полным отсутствием понимания стратегии;

3) страхом перед ростом и могуществом крупных партнеров;

4) непониманием преимуществ взаимовыгодных связей с малыми предприятиями со стороны крупных предприятий.

Инструментарий, предлагаемый стратегическим менеджментом, позволяет решить большинство задач, стоящих перед малым и средним бизнесом, и снять с повестки дня перечисленные проблемы.

Рекомендуемая литература

Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Д.А. Аакер, СПб., 2002. 544 с.

Аникин, Б.А. Коммерческая логистика / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. М., 2005. 544 с.

Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М., 1989. 357 с.

Архипов, В.М. Стратегический менеджмент / В.М. Архипов. СПб., 1998. 378 с.

Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент / Е.И Велесько, А.А. Неправский. Минск, 2009. 307 с.

Вумек, Дж. П. Бережливое производство / Дж. П. Вумек, Д.Т. Джонс; пер. с англ. М., 2006. 473 с.

Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. СПб., 2012. 544 с.

Грачева, М.В. Анализ проектных рисков / М.В. Грачева. М., 1996. 138 с.

Джонсон, Дж. С. Современная логистика / Дж. С. Джонсон [и др.]; пер. с англ. М., 2002. 462 с.

Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. М., 2012. 256 с.

Жданов, С.А. Экономические модели и методы в управлении / С.А. Жданов. М., 1998. 268 с.

Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи; пер. с англ. М., 2006. 274 с.

Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. М., 1997. 386 с.

Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. СПб., 2002. 522 с.

Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. М., 1996. 344 с.

Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал. СПб., 2001. 426 с.

Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и инноватора / А. Остервальдер, И. Пинье; пер. с англ. М., 2012. 288 с.

Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. М., 2012. 496 с.

Петров, А.Н. Стратегические альянсы: теория и зарубежный опыт / А.Н. Петров. М., 1997. 244 с.

Попов, С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов. М., 1999. 362 с.

Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер, пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М., 1993. 412 с.

Родкина, Т.А. Информационная логистика / Т.А. Родкина. М., 2001. 220 с.

Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе: учебник / В.И. Сергеев. М., 2001. 412 с.

Современный менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. М., 2012. 299 с.

Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. М., 2013. 320 с.

Стратегический менеджмент: учебник / под ред. Н.А. Казаковой. М., 2012. 320 с.

Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад. М., 2002. 210 с.

notes

Примечания

1

АМГ – автономные малые группы. Возникли как результат осмысления идей комплексных бригад, работающих в условиях высокого уровня самостоятельности. В Японии вариантов таких групп достаточно много: начиная от кружков качества и заканчивая автономными малыми группами, возглавляемыми лидерами. Суть этих подходов – в интенсивном вовлечении рабочих и инженеров нижнего уровня управления в совершенствование технологии и продукции. В рамках стратегического менеджмента представляет интерес вариант, в котором такие малые группы создаются на базе комплексного использования компетенций работников в материальных потоках.